IAN I. MITROFF

Hùng mạnh hơn sau khủng hoảng

Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis

7 BÀI HỌC THIẾT YẾU ĐỂ VƯỢT QUA THẢM HỌA

alphabooks NXB TRI THỨC

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Ian I. Mitroff

HÙNG MẠNH HƠN SAU KHỦNG HOẢNG

Bản quyền tiếng Việt © 2009 Công ty Sách Alpha

NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC

TẠI SAO MỘT SỐ CÔNG TY HÙNG MẠNH HƠN SAU KHỦNG HOẢNG?

Khủng hoảng là biến cố đặc biệt đe dọa sự tồn tại của các công ty hay tổ chức. Nó gây ra những tổn thất về tài sản cũng như tổn hại nghiêm trọng đến hình ảnh và uy tín của tổ chức đó Không chỉ tác động đến tài sản, thương hiệu, uy tín, hầu hết các cuộc khủng hoảng đều ảnh hưởng lớn tới con người, thậm chí khiến suy sụp tinh thần. Để tránh được những cuộc khủng hoảng nghiêm trọng dẫn đến tổn thất nặng nề, các doanh nghiệp cần tìm ra những phương pháp hiệu quả nhất cho riêng mình.

Hùng mạnh hơn sau khủng hoảng chỉ ra những thách thức cơ bản mà tất cả các tổ chức công và tư, lợi nhuận và phi lợi nhuận, cần đối mặt và vượt qua nếu muốn tồn tại trong xã hội hiện tại, và đồng thời cũng đưa ra những giải pháp tốt nhất cho những thách thức đó. Hùng mạnh hơn sau khủng hoảng chính là tất cả những gì tất cả các doanh nghiệp cần để củng cố và phát triển bản thân hơn nữa.

Tác giả của cuốn sách - Ian I. Mitroff - được coi là cha đẻ của quản lý khủng hoảng hiện đại. Ông là giáo sư trường Kinh doanh Marshall thuộc Đại học Bắc California, đồng thời là tác giả nhiều cuốn sách về khủng hoảng như: Managing Crises Before They Happen, The Essential Guide to Managing Corporate Crises... Trong Hùng mạnh hơn sau khủng hoảng, ông nêu ra bảy năng lực mà mọi tổ chức đều cần để vươn lên và phát triển bền vững hơn sau mỗi cuộc khủng khoảng, đó là:

+ Cảm nhận đúng: Quản lý khủng hoảng hiệu quả đòi hỏi phải có năng lực cảm xúc tốt

+ Tư duy đúng: Khủng hoảng đòi hỏi chúng ta phải có năng lực tư

duy sáng tạo và lý trí. Điều này có nghĩa là chúng ta phải có năng lực tư duy "bên ngoài cái hộp"!

+ Tinh thần đúng: Quản lý khủng hoảng hiệu quả đòi hỏi khả năng đặc biệt về tinh thần, hay còn gọi là IQ tinh thần.

+ Kỹ năng xã hội và chính trị phù hợp: Quản lý khủng hoảng hiệu quả đòi hỏi phải có chỉ số IQ xã hội và chính trị đặc biệt.

+ Kỹ thuật đúng: Khủng hoảng đòi hỏi chúng ta phải biết lượng thông tin tổng hợp với những kỹ năng tổng hợp; đó là chỉ số IQ kỹ thuật.

+ Tích hợp đúng: Quản lý khủng hoảng đòi hỏi chúng ta phải tích hợp với những chỉ số IQ được đề cập ở trên.

+ IQ mỹ học tốt: Cập nhật kiến thức và các chỉ số IQ mới là những yếu tố cần thiết; đây là chỉ số IQ mỹ học, vì nó giúp chúng ta nhìn nhận thế giới theo một cách khác.

Hùng mạnh hơn sau khủng hoảng thật sự là cuốn cẩm nang cần thiết để các doanh nghiệp có thể tiếp tục phát triển và tăng trưởng bền vững trong xã hội nhiều biến động và khủng hoảng hiện nay. Hãy khám phá và tìm thấy cho riêng mình những cách thức quản lý khủng hoảng hiệu quả nhất.

Trân trọng giới thiệu cùng độc giả.

Hà Nội, tháng 9 năm 2009

CÔNG TY SÁCH ALPHA

LỜI MỞ ĐẦU

Các tổ chức và thể chế của Mỹ đang gánh chịu những tổn thất nghiêm trọng về vật chất, trí tuệ, đạo đức và tinh thần. Thứ nhất, quy trình hoạt động, nhà máy và cơ sở hạ tầng của những tổ chức này là mục tiêu của những vụ khủng bố trực tiếp và nguy cơ bạo lực. Thứ hai, cơ sở trí tuệ – mà các kế hoạch và quy trình liên quan đến khủng hoảng dựa vào đó – đã bị hủy hoại nghiêm trọng, điều này được thể hiện rõ trong những sự kiện gần đây. Thứ ba, giá trị đạo đức bị xói mòn bởi hàng loạt các vụ tai tiếng trước đây chưa từng xảy ra như Enron/Andersen, Martha Stewart, Tyco và các vụ tương tự. Và, thứ tư, tinh thần không những bị lãng quên, mà trên thực tế còn bị hủy hoại, ví như nhu cầu về tinh thần của nhân viên và khách hàng trong những tổ chức này. Tóm lại, các tổ chức và thể chế của Mỹ đang phải sống trong một thời gian dài khủng hoảng. Thực tế, trước đây, họ chưa từng sống trong tình cảnh như vậy.

Một cuộc điều tra do Tiến sỹ Murat Alpaslan, đồng nghiệp của tôi và tôi thực hiện đã chỉ ra rằng trước ngày 11 tháng 9, về cơ bản, các doanh nghiệp Mỹ vẫn chưa sẵn sàng đối mặt với khủng hoảng. Thậm chí, tồi tệ hơn, bốn năm sau ngày 11 tháng 9 hầu hết các doanh nghiệp Mỹ vẫn chưa chuẩn bị tâm lý ứng phó với khủng hoảng. Điều này trái ngược với những người từng trải qua những cuộc khủng hoảng lớn. Lúc nào cũng vậy, họ đều ước rằng mình đã chuẩn bị kỹ lưỡng hơn để có thể đối phó với những thách thức tột đỉnh của khủng hoảng.

Theo định nghĩa, khủng hoảng đối với một tổ chức là một biến cố đặc biệt đe dọa đến sự tồn tại của tổ chức đó. Ít nhất là, nó gây ra những tổn thất về tài sản cũng như tổn hại nghiêm trọng đến hình ảnh và uy tín của tổ chức đó. Nhưng những cá nhân, tổ chức và xã hội vượt qua được cuộc khủng hoảng đã rút ra những bài học lớn, và thậm chí, họ còn vươn mình mạnh mẽ và bền vững hơn thời kỳ trước đó.

Thật không may, đa số các nhà quản trị và các tổ chức chỉ chuẩn bị kỹ lưỡng để đối phó với một loại khủng hoảng nhất định, chủ yếu là các vụ hỏa hoạn và thiên tai. Một số ít tổ chức thậm chí còn sẵn sàng đối mặt với những nguy cơ tổn hại trực tiếp đến hoạt động kinh doanh chủ đạo của họ, như thực phẩm bị hỏng hay bị xáo trộn. Hơn nữa, những doanh nghiệp có được tâm lý chuẩn bị như vậy hầu hết đều thuộc các ngành sản xuất cơ bản như thực phẩm và dược.

Cuốn sách Hùng mạnh hơn sau khủng hoảng chỉ ra bảy thách thức cơ bản mà tất cả các tổ chức công và tư, lợi nhuận và phi lợi nhuận, đều cần phải đối mặt và vượt qua nếu muốn tồn tại trong cuộc sống hiện tại. Để có thể đối mặt và vượt qua những thách thức này, những tổ chức thành công sau cuộc khủng hoảng đã nghiên cứu và áp dụng bảy bài học thiết yếu, dù không thể hoàn toàn làm chủ chúng. Những bài học này có thể giúp chúng ta dự đoán, lên kế hoạch và đối phó với những cuộc khủng hoảng, vốn là điều không thể tránh khỏi trong thế giới ngày nay.

Bảy bài học thiết yếu giúp vượt qua những thách thức trong quá trình quản lý khủng hoảng

Các cuộc khủng hoảng đòi hỏi chúng ta phải phát triển và thực hành những bài học sau:

1. Cảm nhận đúng

Các cuộc khủng hoảng sẽ gây tổn hại lớn đến cảm xúc, do vậy, để có thể đối phó với khủng hoảng cần có năng lực cảm xúc đặc biệt, hay chỉ số IQ cảm xúc. Quản lý khủng hoảng (QLKH) hiệu quả đòi hỏi phải có năng lực cảm xúc tốt (ví dụ như sự nhạy cảm) và độ co giãn cảm xúc; nếu không có những năng lực này, hầu hết mọi người không có khả năng dự đoán được sự xuất hiện của những cuộc khủng hoảng nghiêm trọng, còn những người khác sẽ không có năng lực cảm xúc trong cuộc sống.

2. Tư duy đúng

Khủng hoảng đòi hỏi chúng ta phải có năng lực tư duy sáng tạo và lý trí, nghĩa là chúng ta phải có năng lực tư duy "bên ngoài cái hộp"! Quản lý khủng hoảng hiệu quả yêu cầu phải có chỉ số IQ sáng tạo cao.

3. Cảm nhận đúng

Quản lý khủng hoảng hiệu quả đòi hỏi khả năng đặc biệt về tinh

thần, hay còn gọi là IQ tinh thần. Không có IQ này, cuộc chiến chống lại khủng hoảng sẽ trở nên vô nghĩa. Nhiều người đã mất đi ý chí và mục tiêu cuộc sống; nói tóm lại, hầu hết những cuộc khủng hoảng tàn khốc sẽ kéo theo một cuộc khủng hoảng khác, âm thầm hủy hoại sự tồn tại của chúng ta. Không gì có thể hủy hoại tâm hồn bằng sự tàn phá của khủng hoảng.

4. Kỹ năng xã hội và chính trị phù hợp

Quản lý khủng hoảng hiệu quả đòi hỏi phải có chỉ số IQ về xã hội và chính trị đặc biệt. Điều này hoàn toàn cần thiết nếu chúng ta mong muốn trở thành người đi đầu trong quản lý khủng hoảng.

5. Kỹ thuật đúng

Khủng hoảng đòi hỏi chúng ta phải biết được lượng thông tin tổng hợp với những kỹ năng tổng hợp; đó là chỉ số IQ kỹ thuật. Ví dụ, để có thể lừa gạt nhóm khủng bố, chúng ta phải học cách nghĩ giống như một kẻ hoảng loạn nhưng có kiểm soát để không trở thành một kẻ khủng bố đầy toan tính, hay một kẻ thần kinh không ổn định.

6. Tích hợp đúng

Quản lý khủng hoảng đòi hỏi chúng ta phải tích hợp với những chỉ số IQ được đề cập ở trên; do vậy, chỉ số IQ tích hợp rất cần thiết. Nhận thức được điều này và làm sao để có được chỉ số IQ tích hợp là một trong những điểm quan trọng nhất và nổi bật nhất của cuốn sách này.

7. Chuyển giao đúng

Cuốn sách này không chỉ đề cập vấn đề quản lý khủng hoảng mà còn chỉ ra một số kỹ năng cần thiết trong nền kinh tế toàn cầu. Nếu không có chỉ số IQ tích hợp thì ngày càng có nhiều người lao động trí óc và chuyên gia bị mất việc; không có chỉ số IQ tích hợp, nước Mỹ sẽ có tỷ lệ thất nghiệp lớn hơn. Cập nhật kiến thức và các chỉ số IQ mới là những yếu tố cần thiết; tôi gọi đây là chỉ số IQ mỹ học, vì nó giúp chúng ta nhìn nhận thế giới theo một cách khác.

Quản lý khủng hoảng không chỉ cần thiết cho các doanh nghiệp mà còn là điểm mấu chốt mà ai cũng nhận ra – thật sự cần thiết cho cảm xúc, tinh thần và sự tồn tại của chúng ta. Không một cá nhân, doanh nghiệp, tổ chức, thể chế hay xã hội nào có thể tồn tại lâu dài mà không có chiến lược quản lý khủng hoảng.

Nội dung cuốn sách

Chương 2 chỉ ra thách thức lớn mà các cá nhân và doanh nghiệp thành công sau khủng hoảng đều phải đối mặt. Chương 3 đề cập một trường hợp ngoại lệ duy nhất, đó là những doanh nghiệp thành công phải đối mặt với hai thách thức có mối liên hệ mật thiết với nhau. Ngoài ra, Chương 9 chỉ dẫn cách thức áp dụng những bài học này trong những tình huống trong một xã hội tổng thể. Làm chủ những thách thức này giúp chúng ta trở thành nhà quản lý khủng hoảng đi đầu trong tổ chức của mình.

Cuốn sách này dựa trên kết quả thu được từ những cuộc phỏng vấn thực hiện trước ngày 11 tháng 9, thời điểm ngay sau đó và ba năm tiếp theo.

Ngoài ra, cuốn sách còn dựa vào hàng loạt những cuộc phỏng vấn với các chính trị gia, quan chức chính phủ, lãnh đạo doanh nghiệp, nhà quản lý cấp cao, những người dân thường và thành viên của các tổ chức vì lợi ích cộng đồng. Ngoài ra, cuốn sách ra đời dựa trên những nghiên cứu kéo dài hơn 25 năm trong lĩnh vực quản lý khủng hoảng mà tôi là một trong số những người sáng lập.

Tất cả các trường hợp được miêu tả trong cuốn sách này đều dựa trên những tình huống có thật. Tuy nhiên, tên địa điểm, tên người và tổ chức đã được thay đổi hay kết hợp để tạo nên những tình huống hỗn hợp. Đặc biệt, trong thế giới ngày nay, các công ty vô cùng sợ hãi và ngần ngại tiết lộ những hành động tự bảo vệ mình. Nỗi sợ hãi của họ trở thành mục tiêu hàng đầu là hoàn toàn hợp lý.

Hùng mạnh hơn sau khủng hoảng không chỉ cung cấp những kiến thức cơ bản. Mặc dù cuốn sách đề cập những thông tin chi tiết liên quan đến quản lý khủng hoảng, nhưng trọng tâm của cuốn sách này lại là thái độ đúng đắn – triết lý cơ bản – rằng chúng ta cần phải không ngừng học tập nếu muốn quản lý khủng hoảng thành công. Thực ra, nếu không có những thái độ này, những vấn đề cơ bản của cuốn sách sẽ không còn ý nghĩa gì. Quá đi sâu vào những kiến thức cơ bản và bỏ qua thái độ, triết lý đúng đắn về quản lý khủng hoảng trong thực tế sẽ làm nảy sinh nhiều vấn đề phức tạp, do vậy, chỉ khiến khủng hoảng trở nên trầm trọng hơn. Vì thế, cuốn sách này đi sâu lý giải bản chất của những hành vi hàng ngày. Nó xem xét và phê bình những giả định cơ sở của hành vi đó, tuy nhiên, điều đó không phải là một thách thức mà chính là những giả định trọng tâm trong chiến lược quản lý khủng

hoảng. Nhấn mạnh vào những giả định là điểm khác biệt của cuốn sách này so với những cuốn sách khác cùng chủ đề.

Tôi chấp nhận phương thức tiếp cận này bởi vì quản lý khủng hoảng đang có nguy cơ "bị tiếp quản" bởi chiến lược quản lý rủi ro (QLRR) và hoạch định kinh doanh liên tục (HĐKDLT). Thực chất, QLKHvà HĐKDLT có nguy cơ làm giảm chức năng của QLKH trong các mô hình có cơ cấu rõ ràng và với những yêu cầu cụ thể.

Nhu cầu về cơ cấu và yếu tố tin cậy dẫn đến thực tế là có quá nhiều tổ chức nghiên cứu kỹ thuật QLRR và HĐKDLT. Không thể nói rằng QLRR và HĐKDLT là vô ích. Đúng hơn là, nếu không hiểu rõ những yêu cầu cụ thể của QLKH (xem Phụ lục B), QLRR và HĐKDLT sẽ gây ra nhiều tổn hại lớn. Nói cách khác, QLRR và HĐKDLT chưa phải là những chiến lược toàn diện và có hệ thống, đáp ứng chính xác những yêu cầu của QLKH.

Tôi cũng cần phải nhấn mạnh rằng chưa có bất cứ cá nhân hay tổ chức nào áp dụng những bài học này nhằm đối phó khủng hoảng. Thay vì điều đó, tôi đã tập hợp những bài học kinh nghiệm lớn rút ra từ những công ty và tổ chức quản lý khủng hoảng thành công. Do vậy, cuốn sách này sẽ đưa ra một chuẩn mực mà các tổ chức cần phải tuân theo.

Cuối cùng, cuốn sách này sử dụng rất nhiều biểu đồ và đồ thị. Tôi muốn nói thêm rằng bạn đọc không nên bối rối trước những biểu đồ này. Trong mọi trường hợp, tôi đã đơn giản hóa mọi biểu đồ và đồ thị ở mức có thể. Một phần, bởi vì tôi vốn là kỹ sư kết cấu và kỹ sư kết cấu thường đưa ra nhiều hình ảnh minh họa giải thích những điều khó hiểu mà họ muốn đề cập.

1
XÃ HỘI KHỦNG HOẢNG

Những giáo lý về thời kỳ bình yên trong quá khứ không còn phù hợp với thời kỳ giông bão hiện tại. Tình hình thực tế ngày càng trở nên khó khăn và chúng ta phải cảnh tỉnh mọi người về điều đó. Vì tình thế của chúng ta giờ đây không còn như trước, do vậy, chúng ta phải thay đổi tư duy.

— ***Abraham Lincoln***, ký ngày 2 tháng 7 năm 1862,

Đạo luật Morril cấp đất công cho các trường Đại học.

Luận cứ

1. Hơn một năm qua, số lượng các cuộc khủng hoảng nghiêm trọng ngày càng gia tăng mạnh. Thậm chí, đáng ngại hơn, số lượng các cuộc khủng hoảng trong thời kỳ này còn lớn hơn nhiều so với cùng kỳ của 20 năm trước đây.

2. Số lượng các cuộc khủng hoảng không chỉ tăng mạnh mà thậm chí còn đáng ngại hơn là tỷ lệ gia tăng ngày càng cao. Hơn nữa, khoảng cách về thời gian và địa lý giữa các cuộc khủng hoảng ngày càng thu hẹp.

3. Bên cạnh tỷ lệ tăng trưởng cao, phạm vi và mức độ lan truyền của khủng hoảng đang ở mức báo động đặc biệt. Không một ngành, thể chế hay bộ phận xã hội nào nằm ngoài phạm vi ảnh hưởng này. Mọi ngành, gần như là mọi thể chế và tầng lớp xã hội, đều đối mặt với sự tàn phá của khủng hoảng. Xã hội của chúng ta phải gánh chịu hậu quả của những cuộc khủng hoảng này. Điều lo sợ nhất là chúng ta đang sống trong một xã hội rất dễ bị tác động bởi khủng hoảng – đó là những cuộc khủng hoảng quy mô lớn có

nguy cơ tồn tại lâu dài và trở thành một đặc tính không thể tách rời trong xã hội hiện đại.

4. Những biến cố thậm chí còn đáng lo ngại hơn đang xảy ra. Bản chất của các cuộc khủng hoảng đó là, các loại hình khủng hoảng và đặc tính luôn thay đổi đột ngột. Các cuộc khủng hoảng trỗi dậy từ "những sự cố thông thường về hệ thống" – sự đổ vỡ về hệ thống không được báo trước bởi tính phức tạp của hệ thống công nghệ hiện đại (ví dụ, Chernobyl) – cho đến sự suy yếu của các tổ chức, thể chế và thậm chí ngay cả trong lòng xã hội (ví dụ, ngày 11 tháng 9). Chúng bắt nguồn từ những sự cố thông thường về hệ thống dẫn đến những sự cố bất thường về hệ thống – rồi đến những thảm họa được dự báo trước.

5. Những sự cố thông thường về hệ thống cũng thay đổi đột ngột. Cách đây 20 năm, những sự cố thông thường chủ yếu xảy ra tại những công ty hay ngành nghề đơn lẻ. Giờ đây, bởi sự liên kết và tương tác lẫn nhau trong xã hội hiện đại, những sự cố thông thường diễn ra giữa các ngành nghề và các thành phần xã hội khác nhau.

6. Phương thức quản lý truyền thống có nhiều hạn chế trong việc khắc phục những thảm họa được dự báo trước. Hình thức quản lý này chỉ có thể xử lý những sự cố thông thường về hệ thống. Thực vậy, phương thức quản lý truyền thống là một tác nhân chính làm nảy sinh vấn đề – đó không phải là giải pháp. Kết quả là, cần phải có phương thức quản lý khủng hoảng (QLKH) toàn diện hơn.

7. Giờ đây, việc nhìn nhận yếu tố bất thường theo hướng mới là điều hoàn toàn bình thường.

Rất lâu trước khi bước vào phòng làm việc, Mary Douglas, CEO của Rural Books, nghe thấy chuông điện thoại của cô ấy không ngừng reo. Điều đó thường khiến mọi người cảm thấy khó chịu và lo ngại. Khi bước đến cửa văn phòng làm việc, Mary thấy máy trả lời của cô đỏ rực như cây Noel. Công suất bị quá tải. Cô đã có 16 cuộc gọi, và lúc đó thậm chí chưa đến 6:30. Đó không phải là một điềm tốt. Thực tế, đó là khởi đầu của một cơn ác mộng dài.

Cuộc khủng hoảng lớn xảy ra tại Rural Books

Cách đây mười năm, với trụ sở chính đặt tại Montana, Mary đã thành lập chuỗi sách về nông thôn (RB). RB, những người hâm mộ gọi như vậy, đã cho ra đời một loạt các cuốn sách và chỉ dẫn rất thành công về cách phân biệt và chế biến các món ăn với các loại

quả dại, các loại hạt, quả dâu và những loại quả tương tự. Tất cả các cuốn sách và chỉ dẫn đều vô cùng quen thuộc với cả những người dân ở nông thôn và thành thị.

Vào những ngày cuối tuần, hàng nghìn người đi bộ vào rừng và mang theo những cuốn RB mà họ tin tưởng. Những cuốn sách và chỉ dẫn này không những rất gọn nhẹ mà còn dễ dàng mang theo và sử dụng. Ví dụ, có thể mang những ba lô có quai đeo và để những cuốn sách này vào trong đó. Chúng cũng được thiết kế và sản xuất nhằm đáp ứng những yêu cầu cực kỳ khắt khe. Đa số chúng được thiết kế rời nhau và dễ sử dụng. Những cuốn sách này không những chỉ ra những loại củ quả nào ngon và có thể ăn được mà còn ghi rõ những nơi có thể tìm thấy chúng. Những cuốn RB đặc biệt nổi tiếng vì hình ảnh rõ ràng và dễ hiểu, phân biệt những loại rau củ quả dại an toàn có thể ăn được với những loại không thể ăn được. Những loại rau củ quả an toàn được ghi nhãn rõ ràng và liệt kê trong một trang và những loại không an toàn được liệt kê trong một trang hoàn toàn khác. Thậm chí, các trang này còn có những màu sắc khác nhau: màu xanh chỉ sự an toàn và màu đỏ báo động mức độ nguy hiểm hay không an toàn. Bằng cách này, RB đảm bảo không có bất cứ sự nhầm lẫn nào xảy ra. Trong khoảng thời gian mười năm tồn tại của RB, chưa từng một ai bị bệnh khi làm theo những chỉ dẫn trong những cuốn sách này.

Mary nhấc điện thoại. Robert Turnbull, phó Chủ tịch phụ trách điều hành kiêm trưởng khu vực Bờ biển phía Đông của RB, đang ở đầu dây bên kia. Ông ấy vừa hét lên vừa lầm bầm trong điện thoại. Có thể dễ dàng nhận thấy sự hoảng sợ và lo lắng trong giọng nói của ông ấy. Mặc dù Robert vốn là người điềm tĩnh và dễ chịu, nhưng vẫn dễ dàng nhận ra những thay đổi lớn trong hành vi của ông. Thực tế, Mary chưa từng thấy Robert căng thẳng như vậy trong khoảng thời gian họ làm việc cùng nhau.

“Mary, sáng nay cô có xem kênh truyền hình CNN không? Họ đang đưa một câu chuyện nhằm quy trách nhiệm cho chúng ta về cái chết của một gia đình có bốn người. Bố mẹ khoảng 30 tuổi; bọn trẻ khoảng hai hay ba tuổi. CNN cũng đang lên tiếng rằng chúng ta phải có trách nhiệm đối với những căn bệnh nghiêm trọng của nhiều người khác nữa.

“CNN đưa tin rằng mọi người ngày càng bị bệnh trầm trọng sau khi ăn phải những loại quả độc. Họ buộc tội chúng ta đã dán nhãn nhầm một số trang trong những cuốn sách này. Họ cũng đưa ra một vài luận điệu vô lý. Họ đang nói về hiện tượng sản phẩm bị xáo trộn. Thật vớ vẩn, chúng ta không sản xuất ra thực phẩm hay

các loại dược phẩm. Vậy thì chúng ta trộn với cái gì?

"Đó là tất cả những điều mà tôi có thể nói với cô vào thời điểm này. Bản thân tôi cũng không biết gì thêm. Tôi có thể để bộ phận sản xuất và an ninh kiểm tra lại, nhưng trong khi chờ đợi chúng ta phải nói và làm gì? Tôi đã nhận được điện thoại từ CNN, tờ Wall Street Journal, tờ New York Times, các nhà môi giới đầu tư của chúng ta và nhiều người khác. Nơi đây giờ hoàn toàn trở thành địa ngục. Họ đưa ra những câu hỏi khó mà tôi không có câu trả lời như: "Đó có phải là một nhóm khủng bố, một nhóm nhân viên ngầm phá hoại hay không? Ông có thể chỉ ra còn có những khả năng nào có thể xảy ra vào thời điểm này hay không? Đó có phải là một hành động phá hoại có chủ định hay không? Những báo cáo liên quan đến tình hình lao động tại RB có đúng không?' Chúng ta phải nói và làm gì? Tôi cần sự giúp đỡ khẩn cấp!"

Tâm trí của Mary quay cuồng. Giờ đây, cô chỉ có thể nói: "Tôi sẽ trở lại vấn đề này sau". RB đã chuẩn bị đối phó với những tình huống như hỏa hoạn và đám cháy có thể thiêu rụi toàn bộ văn phòng và cơ sở sản xuất, nhưng không phải cho những tình huống như thế này. Khả năng các sản phẩm bị xáo trộn chưa bao giờ xuất hiện trong tâm trí của Mary, huống hồ là khủng bố và các nhóm nhân viên ngầm phá hoại công ty. Thế nhưng, cô nhớ lại rằng các nhóm hoạt động môi trường cực đoan gần đây đã buộc tội RB đang hủy hoại môi trường bởi vì tất cả những nhân viên của RB đang chà đạp lên những mảnh đất còn nguyên sơ – hay họ gọi là "yêu thích cái chết". Vài người từng gửi thư đe dọa đến RB, nhưng cô ngay lập tức loại ra khỏi đầu và coi đó là những hành động kỳ quặc. Cô nhớ lại những nhóm dân quân địa phương cũng từng có những lời lẽ đe dọa bởi vì có quá nhiều người đến gặp họ và phàn nàn về những vấn đề này.

"Ôi lạy Chúa", Mary hoảng hốt, "Tôi sẽ phải làm gì bây giờ? Tôi không biết phải bắt đầu từ đâu".

Tại sao RB không thể đối phó được một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng

Vì Mary và nhóm quản lý cấp cao chưa bao giờ được đào tạo toàn diện về quản lý khủng hoảng (QLKH) nên họ không thể có lối tư duy "bên ngoài chiếc hộp". Kết quả là, họ không thể tưởng tượng và dự đoán được biến cố sản phẩm bị xáo trộn lại xảy ra trực tiếp với hoạt động kinh doanh của mình. Ví dụ, liệu những cái nhãn đề các loại thực phẩm an toàn và có thể ăn được trái ngược với những loại thực phẩm không an toàn bị xáo trộn có chủ định hay vô tình

khi những trang này được sắp xếp theo thứ tự? Cho dù là chủ định hay vô tình xáo trộn các nhãn ghi trên những cuốn sách thì đều là hình thức xáo trộn sản phẩm ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh sách của hãng này. Thay thế những thông tin quan trọng, quyết định đến sự an toàn và sức khỏe của con người là một hình thức xáo trộn sản phẩm. Nói cách khác, xáo trộn sản phẩm không chỉ giới hạn trong việc thay thế thực phẩm hay các loại thuốc.

Ngoài ra, nếu Mary và nhóm quản lý cấp cao của cô được đào tạo toàn diện, họ đã đặc biệt chú trọng đến những chuẩn bị về mặt tinh thần trước những chấn động lớn của khủng hoảng. Những sự kiện như ngày 11 tháng 9, Enron/Andersen, Nhà thờ Thiên chúa giáo, Martha Stewart, NASA và hàng loạt những cuộc khủng hoảng dường như kéo dài vô tận trong những năm gần đây chỉ rõ rằng các cuộc khủng hoảng đòi hỏi những người có nhiều kinh nghiệm hay từng vượt qua giông bão khủng hoảng phải có sức mạnh và sự kiên định về tinh thần.

Những tổn thất của một cuộc khủng hoảng không chỉ là về vấn đề tiền bạc mà còn là những chấn thương về tinh thần. Những người sống sót sau những cuộc khủng hoảng lớn thường sử dụng những từ ngữ miêu tả những trải nghiệm của mình tương tự những người lính ngoài chiến trường và phải chịu đựng những chấn động tinh thần ám ảnh suốt một thời gian dài.

Nếu Mary và nhóm quản lý cấp cao của mình từng đối mặt với những thử thách như thế này, và có những bài học kinh nghiệm được đúc kết từ những nhà quản lý khủng hoảng thành công trước đó, họ sẽ có thể phản ứng nhanh hơn, tốt hơn, do đó, giảm bớt những tổn thất vật chất và tinh thần cho công ty. Điều này không có nghĩa là RB sẽ không phải đối mặt với bất cứ cuộc khủng hoảng trầm trọng nào. Trong thế giới ngày nay, không gì có thể đảm bảo như vậy. Trái lại, hầu như mỗi tổ chức đều phải đối mặt với ít nhất một cuộc khủng hoảng lớn trong lịch sử hình thành và hoạt động của mình. Điều đó chỉ có nghĩa rằng Mary và nhóm quản lý cấp cao của cô sẽ có khả năng hồi phục sớm hơn và gánh chịu tổn thất ít hơn.

Chúng ta sẽ sử dụng ví dụ về RB xuyên suốt trong cuốn sách này để chứng minh rằng Mary, nhóm quản lý cấp cao của cô, và, thực ra, toàn bộ công ty có thể có những cách dự đoán và chuẩn bị tâm lý hoàn toàn khác cho mọi cuộc khủng hoảng nghiêm trọng. (Không phải là không còn ví dụ nào khác trong ngành thực phẩm để minh họa ở đây. Ví dụ, tất cả các ấn phẩm tháng Tư năm 2004

của tạp chí Southern Living phải được loại trừ khỏi giá sách bởi những công thức trong đó còn nhiều thiếu sót. Khi các hỗn hợp được pha trộn theo chỉ dẫn thì sẽ trở thành hỗn hợp rất dễ cháy.)

Điều đầu tiên lẽ ra Mary và công ty của cô nên làm là chỉ ra những điểm khác biệt cơ bản trong thế giới ngày nay, rằng những cuộc khủng hoảng này phát sinh dựa trên nền tảng của xã hội hiện đại.

Những thất bại của lối tư duy truyền thống

Các tổ chức và thể chế của Mỹ đã thật sự châm ngòi cho tất cả các cuộc khủng hoảng. Rõ ràng là như vậy, hãy nhìn vào (chỉ đưa ra một vài sự kiện) những biến cố như Ford/Firestone, Enron/Andersen, Nhà thờ Thiên chúa giáo, Hãng hàng không Mỹ, WorldCom, Martha Stewart, vụ nổ tàu con thoi Space Shuttle Columbia (NASA), hay bệnh bò điên, mà những phương thức quản lý truyền thống không thể giúp đối phó hay ngăn chặn những cuộc khủng hoảng nghiêm trọng. Thực ra, phần lớn các phương pháp truyền thống đều là tác nhân chính gây ra những cuộc khủng hoảng tàn khốc. (Nói tóm lại, các phương pháp truyền thống quá "hợp lý" đến mức không thể dự đoán và đối phó với "những trạng thái bất ổn".) Nếu điều này không đủ nghiêm trọng, sự kiện ngày 11 tháng 9 chỉ ra rằng toàn xã hội giờ đây rất dễ bị tổn thương trước những cuộc khủng hoảng mới – đó là, chủ nghĩa khủng bố được chính phủ ủng hộ.

Gần đây, các doanh nghiệp coi các biến cố là trạng thái "tự nhiên" hay "thông thường". Các thảm họa tự nhiên — như hỏa hoạn và lũ lụt — luôn tồn tại xung quanh chúng ta, và hầu hết các công ty đều biết cách sử dụng các kỹ thuật quản lý rủi ro để tự bảo vệ mình khỏi những thảm họa trên. Trái lại, trong cuốn sách có ý nghĩa lớn của mình xuất bản năm 1984 mang tên Normal Accident: Living with High-Risk Technologies (tạm dịch: Những sự cố thông thường: Sống với công nghệ rủi ro cao), nhà xã hội học lỗi lạc Charles Perrow đã định nghĩa những sự cố thông thường là những hỏng hóc về hệ thống không được báo trước bởi sự phức tạp vốn có của nó. Những công nghệ hiện đại phức tạp tiềm ẩn nguy cơ phải đối mặt với những vụ thảm họa quy mô lớn trong phạm vi toàn ngành liên quan đến những thiết kế cơ bản và vận hành hoạt động hàng ngày. Những thảm họa như thảm họa hạt nhân liên quan đến nhà máy điện nguyên tử Three Mile Island, Chernobyl, Bhopal và Exxon Valdez không phải là những sai sót ngẫu nhiên mà là những sự cố thông thường của hệ thống như hiện tượng quá tải và thiết bị trục trặc.

Nói giảm đi, chuẩn bị đối mặt với những sự cố thông thường là một thách thức. Tuy nhiên, thời gian qua, nhiều công ty đã xây dựng những chiến lược đối phó, các nhà thiết kế, vận hành và các nhà quản lý bảo trì hệ thống máy móc phức tạp thường xuyên họp với nhau để chia sẻ những thông tin liên quan đến bộ phận của mình và đưa ra những khuyến nghị. Nếu đơn vị vận hành gặp phải những tình huống không phù hợp với những giả định của nhà thiết kế, sự cố thông thường sẽ xảy ra.

Nhưng trong một vài năm gần đây, một khía cạnh mới và đáng ngại hơn khi những cuộc khủng hoảng xuất hiện. Tôi gọi đó là "sự cố bất thường". Đây là những sự cố được báo trước là do những hành động phá hoại có chủ định, trong đó có những vụ ném bom, bắt cóc, những vụ tấn công điều khiển từ xa, hành động lừa gạt, ăn cắp, giả mạo, v.v... Đây là những sự cố gây ra bởi sự phản bội và hành động chống phá ngầm, của nhân viên hay của những người bên ngoài. Đặc biệt từ ngày 11 tháng 9, rõ ràng, việc chuẩn bị chiến lược đối phó với những sự kiện này không còn vô nghĩa.

Sự khác nhau cơ bản giữa sự cố thông thường và bất thường là: sự cố thông thường là sự hỏng hóc của hệ thống tổ chức và kỹ thuật phức tạp không được báo trước. Trái lại, sự cố bất thường là sự suy sụp của hệ thống xã hội, tổ chức và kỹ thuật phức tạp có chủ định. (Hãy xem Bảng 1-1 để biết thêm thông tin về sự khác nhau giữa sự cố thông thường và những sự cố khác thường.)

Trong mười năm qua rất dễ nhận ra, số lượng sự cố bất thường tăng mạnh. Thực ra, những phân tích của tôi chỉ ra rằng số lượng sự cố bất thường trong mười năm qua ít tương đương với số lượng sự cố thông thường. (Hãy xem Hình vẽ 1-1; Phụ lục A cung cấp bản tóm tắt những sự kiện này.) Ngoài ra, hậu quả của sự cố Enron/Andersen, và sự cố ngày 11 tháng 9 (cả hai sự cố này đều là sự cố bất thường hay chứa đựng những nhân tố bất thường lớn) giờ đây tương đương với những thiên tai lớn cả về quy mô và cường độ. Nói khách quan, điều này xảy ra "lần đầu tiên" trong lịch sử nhân loại.

Tất nhiên, việc chuẩn bị đối phó với sự cố bất thường không dễ dàng như đối phó với sự cố thông thường. Thật khó khăn và đáng sợ khi tưởng tượng rằng có những người cố tình phá hủy hoạt động kinh doanh của chính doanh nghiệp mình, đôi lúc, họ còn thông đồng với nhân viên, và có lẽ thậm chí còn tự đưa mình vào chỗ chết. Điều này có nguy cơ hủy hoại niềm tin sâu sắc của chúng ta về con người, xã hội và kinh doanh. Do vậy, những công ty như RB có chiều hướng phủ nhận và từ bỏ quy mô và phạm vi

của những sự cố bất thường. Thậm chí, một năm sau khi Trung tâm Thương mại Thế giới sụp đổ, phần lớn những nhà quản lý điều hành mà tôi phỏng vấn không nghĩ rằng một vụ tấn công tương tự sẽ xảy ra đối với văn phòng hay nhà máy của họ. Vụ tấn công tương tự xảy ra là có thật sau sự cố của Enron và Arthur Andersen xảy ra – mọi người muốn tin rằng điều đó không thể xảy ra với họ. Điều đó không những có thể xảy ra, thật không may, nguy cơ xảy ra sự cố đó rất cao.

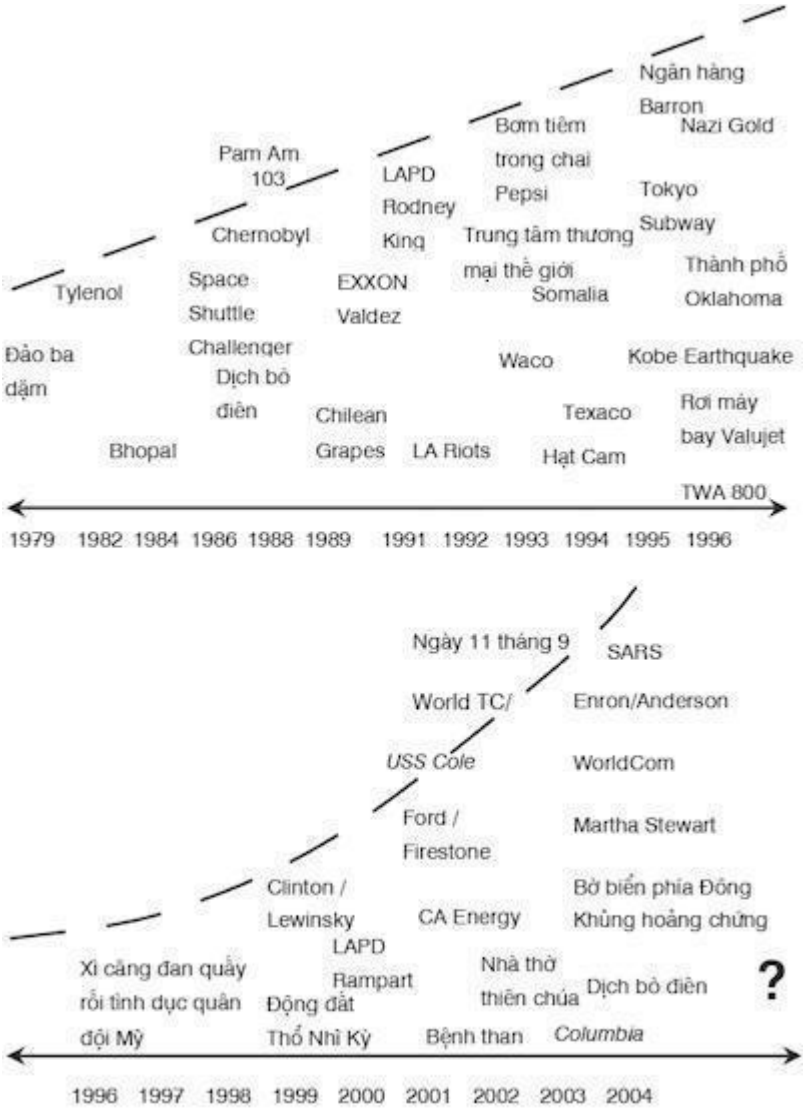
Bảng 1-1. Sự khác nhau giữa sự cố thông thường với sự cố bất thường

Bảng 1-1. Sự khác nhau giữa sự cố thông thường với sự cố bất thường	
Thông thường	**Bất thường**
Sụp đổ	Chia lìa
Những sai sót/Can phạm	Can phạm/Những sai sót
Con người/Sai lầm của tổ chức	Con người/Tâm lý bệnh học liên quan đến tổ chức
Tính phức tạp của hệ thống/ Thất bại	Hệ thống tâm thần xã hội
An toàn với Không an toàn	Tốt với Xấu
Cố hữu/Những sai sót tương tác với nhau/ Điểm yếu	Tạo ra/Làm tăng các sai sót cố hữu/Điểm yếu
Lỗi thiết kế/Bảo trì/Tận dụng thiết kế	Hệ thống bảo trì yếu kém
Lỗi sản xuất	Điểm yếu/Dễ bị tổn thương
Hành vi gây rối an ninh	Thâm nhập hệ thống an ninh
Thiếu thiết kế mang tính trí tuệ	Thiếu tính chính xác/Thiết kế không theo quy định
Chi phí không hợp lý/Kiểm soát	Thất bại của luật pháp
Bị động/Sao lãng	Chủ động/Xáo trộn
Không chủ định	Có chủ định
Sự ngớ ngẩn	Hành vi xấu

Các doanh nghiệp không còn cách nào khác ngoài việc phải suy nghĩ và chuẩn bị đối phó với sự cố bất thường. Có được điều đó cũng là nhờ vào chúng ta. Ước tính rằng có khoảng 80% hành động khủng bố xảy ra với các doanh nghiệp tư nhân chứ không phải là với doanh nghiệp nhà nước. Do vậy, doanh nghiệp phải thể hiện vai trò như một xã hội thì mới có thể chuẩn bị tốt để đối phó với những mối đe dọa khủng hoảng.

Nếu sự cố bất thường không đủ nguy hại thì riêng đặc tính của sự cố thông thường cũng thay đổi đột ngột. Điều này cũng gây ra những phiền toái khác cho hệ thống hỗn hợp này. Hai mươi năm trước đó, những sự cố thông thường chủ yếu giới hạn trong những ngành đơn lẻ. Điều đó có nghĩa là, sự cố thông thường xảy ra chủ yếu trong phạm vi một công ty hay một ngành đơn lẻ. Bây giờ, bởi mối liên hệ chặt chẽ và sự tương tác lẫn nhau trong xã hội hiện đại, sự cố thông thường sẽ diễn ra giữa các ngành.

Sự cố ngắt điện tạm thời tháng 8 năm 2003 ở Midwest và bờ biển phía Đông nước Mỹ là minh họa tiêu biểu cho đặc tính dễ thay đổi của những sự cố thông thường. Điện và thông tin là hai huyết mạch song song trong xã hội hiện đại. Nếu hệ thống điện và thông tin bị phá vỡ, mọi hoạt động trong xã hội hiện đại sẽ ngừng hoạt động. Nhưng nó cũng bao hàm những ý nghĩa khác nữa. Một sự đổ vỡ nghiêm trọng trong bất cứ thành phần nào của xã hội hiện đại đều có nguy cơ gây đổ vỡ cho những thành phần khác. Giờ đây, xã hội chúng ta có mối liên hệ mật thiết và tương tác lẫn nhau, điều này chưa từng xảy ra trước đó. Phức tạp hơn nữa chính là khi hệ thống lương thực thực phẩm bị thối rữa và nạn khủng bố sinh học xảy ra với cả chính phủ và các doanh nghiệp tư nhân. Nếu các giải pháp dành cho chính phủ và bộ máy doanh nghiệp không hiệu quả, việc đối diện với giao diện giữa hai thành phần này thậm chí còn tồi tệ hơn.



Hình 1-1. Mốc thời gian của những cuộc khủng hoảng tàn khốc.

Chính cơ cấu tổ chức của xã hội đã gây ra những vấn đề lớn. Sẽ phải mất một khoảng thời gian dài trước khi chúng ta có thể nói rằng toàn bộ hệ thống lương thực thực phẩm, trong đó có khâu sản xuất, đóng gói và phân phối thực phẩm, được bảo vệ thật sự trước nạn khủng bố sinh học, nếu hệ thống này từng được bảo vệ hoàn toàn. (Khi cuốn sách này đang trong quá trình được hoàn tất, sau biến cố ngày 11 tháng 9, phiên tòa của Ủy ban đã thiết lập cơ cấu và tổ chức của FBI và CIA với những hoạt động bí mật khác thường. Điều đó có nghĩa là, những loại hình tổ chức này có thể

hoạt động hiệu quả hơn nhưng cũng có thể tạo ra những trở ngại lớn trong việc tiếp xúc với nguồn thông tin liên quan đến khủng bố, và có nghĩa là chưa chắc đã đưa ra được giải pháp cải thiện tình hình.)

Những tổ chức tiên phong

Tôi và đồng nghiệp đã phát hiện ra một vài tổ chức nghiên cứu thành công những phương thức nhằm hạn chế, chứ không thể loại bỏ hoàn toàn, nguy cơ đối mặt với những cuộc khủng hoảng tàn khốc. Họ đã tìm ra phương pháp hiệu quả nhằm ngăn chặn số lượng lớn biến cố bất thường, và đưa ra giải pháp nhằm hạn chế và giảm bớt tổn thất về kinh tế, con người và những tổn thất liên quan đến sự tồn tại. (Chi phí tồn tại có nghĩa là tổn thất có thể cảm nhận được về ý nghĩa của cuộc sống và mục đích sống vốn là hậu quả không thể tránh khỏi của tất cả những biến cố bất thường. Ví dụ, biến cố ngày 11 tháng 9 không chỉ để lại những ảnh hưởng tiêu cực nghiêm trọng mà còn để lại trạng thái tuyệt vọng, tức giận trong lòng người dân. Điều này xảy ra một phần là bởi nước Mỹ không còn được bảo vệ bởi hai đại dương lớn nữa. Những thông tin này sẽ được đề cập trong phần sau của chương này.)

Chúng ta thường cho rằng việc chuẩn bị và chống lại những biến cố bất thường hay những hành vi không có thật nghĩa là hành động giống như một người hoảng loạn nhưng có kiểm soát, nhưng thực tế không phải như vậy (ý kiến này sẽ được phân tích chi tiết ở Chương 5). Các doanh nghiệp phải học cách tiếp nhận những điều tồi tệ nhất có thể xảy ra với họ, không để những biến cố ảnh hưởng đến hy vọng và khát vọng về những điều tốt đẹp nhất của mình. Tiếp theo sau biến cố ngày 11 tháng 9 và những vụ bê bối đã làm rung chuyển những tổ chức vốn mạnh mẽ và lớn nhất nước Mỹ, các công ty còn phải đối mặt với một vấn đề gây hoang mang. "Chúng ta cần phải hoang tưởng đến mức nào để có thể dự đoán, lập kế hoạch và đối phó hiệu quả với những cuộc khủng hoảng trầm trọng, và thậm chí là với chính những hành động điên loạn?"

Cơ sở hy vọng

Thông điệp cuối cùng cuốn sách này muốn mang đến cho các bạn đó là sự hy vọng, chứ không phải là tâm trạng tuyệt vọng. Có nhiều chiến lược chuẩn bị và đối phó với những cuộc khủng hoảng tàn khốc mặc dù thực tế là không thể ngăn chặn được.

Thực vậy, nếu có thể hoàn toàn loại bỏ khủng hoảng, chúng ta sẽ không cần phải chuẩn bị đối phó với chúng. Tuy nhiên, thậm chí quan trọng hơn các phương thức và lối tư duy được thể hiện trong kiến thức quản lý khủng hoảng (QLKH) chính là những kỹ năng hết sức cần thiết cho quá trình hội nhập thành công với nền kinh tế toàn cầu mới. Do vậy, tôi tán thành việc thực hành các kỹ năng quản lý khủng hoảng (QLKH) không chỉ vì lợi ích mà chính những kỹ năng này mang lại.

Tôi không thể khẳng định chắc chắn rằng các tổ chức hiện tại đều đã tìm ra những phương thức hạn chế và thậm chí giảm thiểu những tổn thất từ khủng hoảng về kinh tế, con người và liên quan đến sự tồn tại. Đây là một trong số rất ít những điểm sáng lóe lên trong những cuộc phỏng vấn chúng tôi đã thực hiện với các nhà quản lý cấp cao tại các công ty chịu ảnh hưởng của biến cố ngày 11 tháng 9. Chúng tôi thấy rằng có một cơ cấu tổ chức lớn đã tuân thủ nguyên tắc đạo đức ở mức độ cao hơn. Nguyên tắc hoạt động chủ đạo đã dẫn đường cho những tổ chức này, mà chúng ta gọi là "trách nhiệm xã hội", là: "Không gây tổn hại thậm chí đến ngay cả một cá nhân chứ chưa kể đến những tổn thất bắt nguồn từ việc thực thi một chính sách". Kết quả là, những tổ chức này trải qua ít hơn một phần ba tổng số các cuộc khủng hoảng so với những tổ chức không tuân theo nguyên tắc này. (Trong ba năm qua, những tổ chức có trách nhiệm trung bình trải qua chín cuộc khủng hoảng nghiêm trọng; những tổ chức ít trách nhiệm hơn trải qua 16 cuộc khủng hoảng lớn. Nói cách khác, những tổ chức ít trách nhiệm hơn trải qua hơn 44% số lượng các cuộc khủng hoảng so với những tổ chức có trách nhiệm.)

Những tổ chức có trách nhiệm chính là những tổ chức tiên phong trong việc kết hợp tâm lý hoang mang nhưng có kiểm soát với những chiến lược quản lý khủng hoảng (QLKH) mới và sáng tạo khác.

Những tổ chức ít trách nhiệm hơn tuân theo nguyên tắc đạo đức sau: "Hãy làm những điều đúng nhưng chỉ với điều kiện mang lại hiệu quả chi phí." Thú vị hơn là, những tổ chức ít trách nhiệm hơn, vốn chú trọng vào tối đa hóa lợi nhuận, lại có khoản lợi nhuận ít hơn (tỷ lệ lợi nhuận trên tài sản hay tỷ lệ lợi nhuận trên tài sản trung bình là 2%) so với những tổ chức chú trọng đến lợi ích xã hội (trung bình, tỷ lệ lợi nhuận trên tài sản là 6%)! Nói tóm lại, quan điểm đề cao yếu tố đạo đức dẫn đến việc giảm số lượng các cuộc khủng hoảng và khiến lợi nhuận tăng lên.

Những tổ chức trách nhiệm hơn cũng được hưởng vị thế cao hơn

trong danh sách các công ty hàng đầu của Fortune. Hơn nữa, không chỉ nguyên tắc đạo đức mang lại "những giá trị lớn" mà những công ty tuân thủ đạo đức nghề nghiệp cao cũng được đánh giá cao hơn bởi vì "đó là việc làm đúng đắn, chứ không phải bởi lợi ích cá nhân". Nhưng chính hành động tuân thủ nguyên tắc đạo đức lại giúp làm tăng lợi nhuận và giá trị của những tổ chức này. Họ "giành chiến thắng" trên cả hai bình diện.

Tổn thương tâm lý

Tất cả các cuộc khủng hoảng, đặc biệt là những tai họa bất thường, ảnh hưởng sâu sắc đến chúng ta. Vì lý do này, tôi không thể cường điệu hóa những tổn thương tâm lý trầm trọng và lâu dài của tất cả các cuộc khủng hoảng tàn khốc. Thực ra, tâm lý là yếu tố quan trọng nhất trong số tất cả mọi yếu tố của việc quản lý khủng hoảng (xem Chương 2). Mặc dù đó là yếu tố cực kỳ quan trọng, nhưng những tác động tâm lý lại là yếu tố bị lãng quên nhất!

Hãy xem xét ví dụ sau: Khi hai máy bay đâm vào Trung tâm Thương mại Thế giới ngày 11 tháng 9, không chỉ nhiều tòa nhà bị nổ tung, hàng nghìn nạn nhân vô tội bị cướp đi mạng sống mà biến cố này còn phá hủy điều gì đó quý giá tương đương. Điều này đã phá vỡ một số giả định cơ bản, thiết yếu và quan trọng nhất về thế giới. Giả định cơ bản nhất là chúng ta được an toàn, được đảm bảo và bảo vệ khỏi những hành vi xấu xa. Dưới đây là một trong những lời lẽ quan trọng nhất thể hiện cảm xúc này:

Hơn 30 lần trong bảy tháng vừa qua, Tổng thống George W. Bush đã sử dụng những thuật ngữ khác nhau để miêu tả nước Mỹ như là dễ bị tổn thương... Ông nói vào thời điểm trước ngày 11 tháng 9: "Chúng tôi tin rằng đại dương này sẽ bảo vệ chúng tôi mãi mãi."..."Thế giới thay đổi vào ngày 11 tháng 9... Trong đất nước chúng tôi, các đại dương từng có thể bảo vệ chúng tôi – ít nhất là chúng tôi nghĩ như vậy."... Nhưng kể từ trận Trân Châu Cảng, đại dương không còn trợ giúp chúng tôi nữa... Tại sao ông Bush lại nói lối văn mang tính hùng biện như vậy? "Đặc tính dễ bị tổn thương trước những sự cố bất ngờ xảy ra là cực kỳ quan trọng đối với hoạt động chống lại thể chế của nhóm ông Bush", Mark Crispin Miller, tác giả cuốn The Bush Dyslexicon, nói. "Ý nghĩa sau lời nói đó là: 'Chúng ta an toàn, bây giờ chúng ta đang gặp nguy hiểm, và đây thật sự là một cuộc chiến tàn khốc đòi hỏi chúng ta phải nỗ lực hết mình. Những điều mà đại dương trước đó từng làm, bây giờ chúng ta có thể làm.'"

Thành phố Oklahoma: Ví dụ điển hình về những giả định gây kinh hoàng

Mọi cuộc khủng hoảng, dù biểu hiện là gì, cũng đều phá vỡ một loạt giả định của chúng ta về thế giới, các sự kiện và chính bản thân chúng ta. Khi những giả định này được chỉ ra là sai, mối liên kết cơ sở mang tính xã hội với thế giới đã bị tách rời. Kết quả là một cuộc khủng hoảng trầm trọng liên quan đến sự sinh tồn mà chúng ta đã trải qua với những tổn thất lớn về ý nghĩa và mục đích sống. Trong thâm tâm, chúng ta cảm thấy bị phản bội.

Nếu có một chủ đề riêng biệt chứa đựng ý nghĩa lớn ẩn sau cuốn sách này, đó chính là những giả định đóng vai trò trọng tâm trong quá trình xây dựng và quản lý thực tế. Những giả định đóng vai trò nền tảng khi chúng ta muốn xây dựng và kiểm soát thế giới này. Nếu những giả định cơ sở của chúng ta sai, những gì được gây dựng nên từ những giả định này cũng sai. Đây chính là lý do vì sao việc rất trao đổi, phân tích và thảo luận về các giả định rất quan trọng, đặc biệt, điều này còn quan trọng hơn cả giá trị của chính những giả định đó.

Cảm giác bị phản bội luôn là một phần trong mọi cuộc khủng hoảng. Những giả định không hợp thời là một trong những hình thức bị phản bội. Bởi vì một trong những hậu quả nặng nề nhất của sự phản bội là mất đi niềm tin cuộc sống, mang một cảm nhận mới về mục đích của cuộc sống – nói rộng hơn nữa, là sức mạnh tinh thần – trở thành yếu tố cần thiết hơn bao giờ hết trong việc gây dựng lại niềm tin, sự tin tưởng vào những điều tốt đẹp trên thế giới này. Vì lý do này, giá trị tinh thần là một yếu tố cấu thành bên trong của quản lý khủng hoảng (QLKH) (xem Chương 7).

Có một điều rất rõ. Những cuộc khủng hoảng dù lớn hay nhỏ đều chỉ ra chúng ta là ai và là cái gì. Những hành động phản bội và những cuộc khủng hoảng tàn khốc có điểm tương đồng. Chúng ta đang sống trong thời kỳ khủng hoảng và bị phản bội.

Buổi sáng ngày 19 tháng 4 năm 1995, bắt đầu giống như bao buổi sáng khác, Jane Brown (không phải là tên thật của cô ấy) ra khỏi nhà lúc 7:15.. 7:30, cô đưa hai con, một đứa ba tuổi và một đứa năm tuổi, đến nhà trẻ ở tầng hai của Tòa văn phòng Alfred P. Murrah Federal ở thành phố Oklahoma, nơi Jane làm việc ở tầng năm. Đó là một sự sắp xếp hoàn hảo. Jane có thể đến thăm con bất cứ khi nào cô muốn. Bọn trẻ cảm thấy hoàn toàn thoải mái và yên tâm bởi biết rằng mẹ luôn ở bên cạnh chúng.

Vào đúng 9:03, Jane và hai đứa trẻ bị chết ngay khi vụ nổ kinh hoàng xảy ra. 149 đàn ông và phụ nữ vô tội và 19 đứa trẻ đã bị chết khi tên Timothy Mc-Veigh, một tên khủng bố của Mỹ đặt bom trong một chiếc ô tô làm nổ tung tòa nhà. Những gia đình, họ hàng và bạn bè còn sống sót thì hoàn toàn kiệt sức.

Cho đến nay, mọi người đều đã biết đến những sự cố này. Tuy nhiên, tôi tin rằng, về lâu dài, những vụ ném bom vốn ít được chú trọng sẽ được đánh giá quan trọng như những vụ tàn phá và hủy diệt. Thực tế là, những vụ ném bom cũng làm tiêu tan một số giả định cơ bản nhất của chúng ta về sự an toàn và an ninh quốc gia. Kết quả là, tâm trạng chung của người dân tại Oklahoma nói riêng và toàn bộ công chúng Mỹ nói chung, đã thay đổi đột ngột. Cuộc sống của chúng ta đã thay đổi mãi mãi.

Ba giả định quan trọng về thành phố Oklahoma

Thời điểm trước khi vụ ném bom nổ ra, có ba giả định đã được đưa ra.

Chúng được xem như là "những chân lý cơ bản". Việc đưa những giả định này ra thảo luận và bàn bạc rất khó khăn, vậy mà chỉ trong thời gian ngắn ngủi, chúng đã bị loại bỏ hoàn toàn:

1. Với phong cảnh thanh bình của thành phố Oklahoma thuộc trung tâm nước Mỹ, nạn khủng bố sẽ không xảy ra; khủng bố chỉ diễn ra ở những nơi nguy hiểm như châu Âu và Trung Đông; thành phố Oklahoma được bảo vệ khỏi "thế giới bên ngoài"; phần còn lại của thế giới có lẽ hết sức nguy hiểm, nhưng Oklahoma thì không.

2. Một người Mỹ sẽ không giết những người Mỹ khác; một người Mỹ sẽ không có những hành động khủng bố đối với những người Mỹ khác; Những kẻ khủng bố có lẽ "được sinh trưởng tại gia đình" trong những nền văn hóa khác, chứ không phải trong nền văn hóa của người Mỹ.

3. Cướp đi sinh mạng của biết bao phụ nữ và đàn ông vô tội, và đặc biệt là trẻ em vô tội, là điều không thể tưởng tượng được; loại "tội phạm" nào mà họ có thể đánh giá cho loại hành động phá hoại như thế này?

Mỗi cuộc khủng hoảng tàn khốc xuất hiện đều sẽ phá hủy những giả định tương tự. Kết quả cuối cùng lúc nào cũng giống nhau: bị ám ảnh bởi suy nghĩ rằng chúng ta đã có những sai lầm cơ bản, bị phản bội bởi chính niềm tin của mình. Bất ngờ và không được

cảnh báo, thế giới và cuộc sống của chúng ta không còn có ý nghĩa. Vô cùng bất ngờ trước tình hình xảy ra tại thành phố Oklahoma, Tổng thống Clinton và cố vấn Reverend Billy Graham đã đến tòa nhà bị ném bom và có những bài phát biểu trong một ngày nhằm "hâm nóng tinh thần" của toàn thể đất nước. Khi một điều gì đó vô nghĩa và không thể dự đoán trước xảy ra trong phạm vi lớn, những biện pháp đặc biệt cần phải thực hiện để lấy lại sức mạnh về thể xác cũng như tinh thần của mọi người dân.

Những giả định cơ sở

Ba giả định cơ sở nhất dưới đây đã bị loại bỏ bởi vụ ném bom tại thành phố Oklahoma:

1. Về cơ bản, thế giới là an toàn và được đảm bảo; vì thế, hiển nhiên nước Mỹ cũng an toàn và được bảo vệ khỏi những vụ tấn công.

2. Người Mỹ vốn công bằng và coi trọng nguyên tắc đạo đức; người ta cho rằng người Mỹ sẽ không bao giờ giết người Mỹ.

3. Người Mỹ đều có chung những nguyên tắc như giết người vô tội là điều không thể tưởng tượng nổi; hay nói cách khác, về bản chất người Mỹ đều có chung một giá trị cơ bản.

Hầu hết mọi người đều không nhận thức rõ hay chưa có ý thức rõ về những giả định này. Chắc chắn là họ không trực tiếp lên tiếng hay nói theo cách như của tôi. Tuy nhiên, dựa vào những cuộc phỏng vấn tôi thực hiện trong nhiều năm qua, rõ ràng, họ cảm nhận sâu sắc được về điều này. Họ cảm nhận được sự phản bội khắc nghiệt khi những giả định, giả thuyết cơ sở, dựa vào chức năng và cảm nhận với thế giới không còn mang lại những kết quả đúng.

Tôi nên làm rõ một điều rằng cuốn sách này không phải nói về thành phố Oklahoma hay bản chất của khủng hoảng. Thành phố Oklahoma và nạn khủng bố chỉ là những ví dụ điển hình về những cuộc khủng hoảng tàn khốc mà chúng ta đang ngày càng phải gánh chịu nhiều hơn.

Nhóm giả định tổng quát nhất

Những nhóm giả định tương tự, cũng như là những giả định mới đây, ngày càng bị mất giá trị bởi biến cố ngày 11 tháng 9. Kết quả là, cuộc khủng hoảng liên quan đến sự sinh tồn tác động sâu sắc hơn nữa vào tâm hồn người Mỹ. Sự vỡ mộng sau ngày 11 tháng 9

trở nên trầm trọng hơn bởi những vụ tai tiếng gây tổn hại đến các tập đoàn của Mỹ và Nhà thờ Thiên chúa giáo. Thực ra, tất cả các cuộc khủng hoảng này đã bóc trần những giá trị trọn vẹn và sâu sắc cho rằng chúng ta đang tạo ra thế giới:

1.Thế giới (của một người, các tổ chức, các thể chế, xã hội) là an toàn và được đảm bảo.

2. Thế giới chứa đựng những điều tốt đẹp và công bằng; những hành động bất công sẽ ngay lập tức phải chịu những hình phạt thích đáng; những hành động tội lỗi không thể nhởn nhơ tự do mà không bị trừng phạt.

3. Thế giới ổn định và có thể dự đoán được; những điều hiện hữu trong ngày hôm nay sẽ hiện hữu vào ngày mai; cứ liên tiếp như vậy; những chân lý trong ngày hôm nay tất yếu trở thành chân lý của ngày mai; khủng hoảng là những biến cố khác thường ít khi xảy ra; đó không phải là những trạng thái thông thường.

Thế giới sẽ trở lại trạng thái trước kia – đó là, mọi thứ có thể cố định, sửa đổi và phục hồi; có cơ sở để hy vọng; niềm tin vào quá trình tiếp diễn liên tục, an toàn và bình ổn của thế giới sẽ thắng thế một lần nữa.

4.Những cuộc khủng hoảng (những tổn thất nói chung) bị hạn chế về quy mô và tầm nhìn; những biến cố này chỉ xảy ra với một số người, một số tổ chức và những thể chế nhất định; nói cách khác, khủng hoảng sẽ không xảy ra với tất cả các thành phần xã hội; những ranh giới này không những rõ ràng, mà còn được tôn trọng và duy trì; do vậy, những biến cố như ngày 11 tháng 9 rõ ràng đã làm tiêu tan giả định này. Thực tế, biến cố ngày 11 tháng 9 đã tác động đến toàn bộ ngành hàng không nói chung và ngành du lịch Nam California nói riêng.

5.Con người vốn tốt bụng và trọng lời hứa, điều đó có nghĩa là họ không có những tính cách phản diện; nói cách khác, những hành động xấu của con người rất hạn chế.

Một phần của nguyên tắc quan trọng cho rằng thế giới phân chia con người làm hai phần – đó là, "người tốt" và "kẻ xấu". Nói cách khác, có sự khác nhau rõ ràng giữa chúng ta và những người nằm trong Trục tội ác.

6. Tôi là người tốt, có năng lực và trung thành; tôi vô tội và thật không công bằng khi phải gánh chịu những biến cố này; tôi tin rằng tôi không bao giờ phản bội chính mình.

Các cuộc khủng hoảng không được báo trước và không phải là có chủ ý; biến cố này xảy ra tình cờ và không được dự báo trước.

Những kẻ phạm tội cảm thấy tội lỗi và hối hận về những hành động của mình.

Những kẻ phạm tội xứng đáng được tha thứ; khoan dung.

7.Sẽ không có lời cảnh báo cho một cuộc khủng hoảng tàn khốc sắp xảy ra đối với một người, tổ chức hay xã hội; nói cách khác, không có nguồn thông tin nào giúp con người nhận ra khủng hoảng sắp xảy ra.

Đáng tiếc là, tất cả mọi cuộc khủng hoảng đều có đặc tính chung. Điều đó có nghĩa là, về cơ bản, tất cả các cuộc khủng hoảng đều giống nhau – cho dù biểu hiện khác nhau như thế nào. Điều này buộc chúng ta phải nghiên cứu nhiều hơn về thành phố Oklahoma, cùng với nhiều cuộc khủng hoảng khác liên tiếp xảy ra sau đó.

Không có gì ngạc nhiên khi những cuộc khủng hoảng tàn khốc gây ra quá nhiều tổn thất. Niềm tin trọn vẹn của chúng ta – toàn bộ những giả định của chúng ta – bị phá hủy hoàn toàn.

Trừ khi rút ra được bài học từ những cuộc khủng hoảng trong quá khứ, nếu không, chúng ta sẽ phải liên tục đối mặt với những cuộc khủng hoảng như thế. Nếu mọi cuộc khủng hoảng đều phá hỏng những giả định cơ bản, chúng ta cần nhận thức rõ hơn về những giả định này. Nếu làm được như vậy, khả năng phục hồi sẽ mạnh mẽ hơn, sớm hơn và nhanh hơn.

Kết luận

Vụ tai tiếng liên quan đến viên con nhộng Tylenol tháng 9 năm 1982, tại vùng ngoại ô Chicago, được xem là sự khởi đầu của kỹ năng quản lý khủng hoảng hiện đại. (Viên con nhộng Tylenol có chứa chất xyanua được bày bán trong một số cửa hàng thuốc bán lẻ.) Hãng McNeil Pharmaceuticals, một chi nhánh của Johnson & Johnson (J&J), là nhà sản xuất của Tylenol. Nhờ xử trí mau lẹ và có trách nhiệm, J&J được công nhận là tổ chức đi đầu trong mô hình quản lý khủng hoảng hiệu quả. Thực ra, FBI không yêu cầu tổ chức này làm như vậy, nhưng để ngăn chặn những hành động tương tự, J&J tự nguyện thu hồi bảy sản phẩm ra khỏi thị trường. Tuy nhiên, điều đáng tiếc là sau này khi Tylenol được nhận định là gây tổn hại cho gan nếu chúng ta dùng chung với rượu, J&J lại không làm như vậy nữa.

Bài học đạo đức của câu chuyện này là: Thực tế, một tổ chức đã hoạt động hiệu quả trong khi là nạn nhân của hiện tượng xáo trộn sản phẩm (ví dụ khi chất xyanua được đưa vào viên nhộng Tylenol) không chắc sẽ hành động hợp lý khi bị buộc tội là kẻ lừa đảo.

Tuy nhiên, câu chuyện này không chỉ dừng lại với ý nghĩa đó. Khi J&J phản ứng trước vụ tai tiếng về Tylenol, những kỹ năng hiện đại về quản lý khủng hoảng còn vắng bóng ở đây. Chỉ riêng với lý do này, tổ chức này không thể quản lý hiệu quả hay quản lý khủng hoảng mang tính phòng ngừa (xem Phụ lục B). Điều J&J đã làm tốt là áp dụng hiệu quả những kỹ năng quản lý khủng hoảng truyền thông. Đó là, nó đã kịp truyền tải thông tin đến hàng loạt cổ đông (xem Chương 3) sau khi khủng hoảng diễn ra. Nhưng điều này có nghĩa là J&J, cũng như nhiều tổ chức khác, rút ra được những bài học sai lầm liên quan đến Tylenol. Họ tin rằng, và rõ ràng là nhiều tổ chức vẫn làm như vậy, quản lý khủng hoảng (QLKH) thực chất chỉ là quản lý truyền thông. Như chúng ta đều thấy, điều này khác xa sự thật.

2

THÁCH THỨC 1: CHỈ SỐ IQ CẢM XÚC

Theo báo cáo nội bộ được nộp tuần trước của [Richard J.] Kerr, [cựu Phó chủ tịch] người đã phát hiện những sai lầm nghiêm trọng trong phân tích của CIA về Iraq, CIA bị bao vây và phải đối mặt với lời chỉ trích mới... [Kerr] tin rằng các nhân viên tình báo đã không bám sát những nguyên nhân hay quy mô thất bại.

Các thành viên Quốc hội cũng lặp lại những nhận xét của Kerr và nói rằng họ ngày càng sốt ruột khi CIA phủ nhận việc đưa những thông tin hãi hùng về Iraq.

"Họ đang phủ nhận mọi thứ", Rep. Jane Harman (D-CA), đảng viên cấp cao thuộc Đảng dân chủ của Ủy ban tình báo Thượng viện nói. "Một điều vô cùng quan trọng đối với an ninh quốc gia trong tương lai là những vấn đề này cần phải được sửa chữa. Và tôi không nhận thấy bất cứ bằng chứng nào chỉ ra rằng họ đã thú nhận điều đó."

— ***Greg Miller, Insider Faults CIA on Iraq Analysis*** (tạm dịch: Những sai lầm của CIA trong nhận định về Iraq),

Los Angeles Times, 31 tháng Một, 2004

Năm 1992, một chiếc máy bay của hãng hàng không Pháp đâm vào ngọn núi Saint Odile trong khi... hạ cánh... chỉ trước khi đặt chân tới sân bay Strassbourg. Chỉ có hơn mười người sống sót sau vụ va chạm đó. Một vài tháng sau sự cố máy bay này, tôi có dịp được gặp một trong những vị phó chủ tịch.. Ngoài những giải thích về kỹ thuật dẫn đến thảm họa này, phân tích của ông... gây ấn tượng với tôi. Ông nhận định rằng vụ đâm vào ngọn núi Saint

Odile không phải là một cuộc khủng hoảng. Thậm chí, ông còn khẳng định rằng bản chất của sự cố này trái ngược hoàn toàn với bản chất của một cuộc khủng hoảng, dựa vào thực tế rằng buổi sáng sau khi sự cố này xảy ra, số lượng người đặt vé máy bay... không thay đổi là mấy. Đây là một minh chứng hoàn hảo phủ nhận sự cố này là một cuộc khủng hoảng, ở đây mọi người quản lý những sự cố lớn bằng việc bỏ qua sự tồn tại của chính bản thân mình.

— Christophe Roux - Dufort, Why Organizations Don't Learn From Crisis: The Perserve Power of Normalization (tạm dịch: Tại sao mọi tổ chức không rút ra bài học từ những cuộc khủng hoảng: Ngoan cố đi theo những nguyên tắc đã được chuẩn hóa), Review of Business, Mùa thu năm 2000

Nhiều tổ chức cho rằng những kẻ lừa đảo phải chịu trách nhiệm cho những sự cố kinh hoàng này và truy tìm chúng. Tuy nhiên, việc truy tìm thất bại bởi vì các cá nhân (nhân chứng tiềm năng) ngần ngại đưa ra cảnh báo về những vấn đề sắp xảy ra, hay những lý do đưa ra để che đậy tội ác. Lúc nào cũng vậy, điều này sẽ cản trở nhiều đến những phương thức truyền thông hiệu quả, sự thay đổi văn hóa, và, tiếp theo, quá trình học tập. Trong bối cảnh không còn niềm tin, các nhà quản trị và điều hành cấp cao có lẽ không chỉ có vai trò ngăn chặn những thông tin có nguy cơ gây tổn hại lớn mà còn dựng lại những tình tiết sự kiện để bảo vệ họ trước những lời buộc tội.

— Dominic Elliott, Denis Smith, and Martina McGuinness, Exploring the Failure to learn: Crisis and the Barries to learning (tạm dịch:Học tập từ những thất bại: Khủng hoảng và những rào cản học tập), Review of Business, Mùa thu năm 2000

Luận cứ

1. Chuẩn bị tinh thần đối mặt với những cuộc khủng hoảng là điều khó khăn nhất và cũng là yếu tố quan trọng nhất trong toàn bộ quá trình chuẩn bị; vượt ra ngoài sự khước từ; đối mặt trực tiếp với nó.

2. Trước khi có thể tác động tới khủng hoảng, chúng ta cần dành nhiều thời gian và công sức cho nó. Nếu chúng ta không chuẩn bị tinh thần đối phó với khủng hoảng, mọi thời gian và sức lực quý báu dành cho vấn đề này sẽ chỉ là vô nghĩa.

3. Hãy tưởng tượng rằng những điều tồi tệ nhất có thể xảy ra với

bạn, gia đình, tổ chức và xã hội của bạn; vì thế, đừng lãng phí thời gian và sức lực để tìm ra nguyên nhân của vấn đề đó.

4. Các cuộc khủng hoảng là những sự kiện có cơ hội ngang bằng nhau; chúng xảy ra với tất cả mọi người.

5. Bạn có thể tồn tại – thậm chí còn mạnh mẽ – nhưng với điều kiện, và chỉ với điều kiện, bạn phải chuẩn bị đầy đủ mọi mặt về cảm xúc, sức lực, trí tuệ và tinh thần.

6. Thuê cố vấn để tạo ra sức mạnh tinh thần đối phó với tất cả các cuộc khủng hoảng trước khi chúng xảy ra; vượt qua mọi chấn động để có thể phục hồi nhanh và trở lại hoàn toàn với cuộc sống bình thường.

7. Chấp nhận thực tế đau thương rằng những sự cố bất thường – đó là, những hành động phá hoại có chủ định như biến cố ngày 11 tháng 9 – sẽ trở thành một loại biến cố thông thường mới.

8. Chấp nhận thực tế rằng trong thế giới bão hòa phương tiện truyền thông 24 giờ một ngày, 7 ngày một tuần, 365 ngày một năm thì sẽ không còn một thông tin bí mật nào, các phương tiện truyền thông có thể cung cấp mọi thông tin bạn cần về bất cứ một nhân vật, tổ chức nào; những tài liệu bí mật và những cuộc hội thoại cá nhân xuất hiện đều đặn trong bản tin 6 giờ chiều và trên trang nhất của những tờ báo lớn; nếu bạn không chấp nhận điều này, bạn sẽ phải gánh chịu thêm một cuộc khủng hoảng nữa – đó là, cú sốc bởi tất cả bí mật về cá nhân và tổ chức nào đó đều được đưa ra trước công chúng.

9. Trung thành với nguyên tắc: "Nếu bạn từ chối và nói dối, bạn sẽ phải gánh chịu búa rìu dư luận; bạn không những bị khát khô, mà còn sẽ chết".

10. Hãy hiểu rằng nếu bạn cũng là một nhân tố góp phần gây ra khủng hoảng, hay nếu không chuẩn bị đầy đủ để đối phó với khủng hoảng, bạn sẽ được coi là kẻ phạm tội; nhân viên của bạn, công chúng và những người khác sẽ cho rằng bạn đã phản bội họ.

11. Cuối cùng, tất cả các cuộc khủng hoảng đều được đánh giá là những hành động phản bội nghiêm trọng, do vậy, nếu cuộc khủng hoảng đầu tiên không quá tồi tệ, thì những cảm xúc bị phản bội thậm chí còn tồi tệ hơn. Hướng mới là điều hoàn toàn bình thường.

Chương 1 đã đề cập cuộc gặp mặt của chúng tôi với Mary Douglas,

CEO của Rurals Books (RB). Chúng tôi biết rằng cô ấy và nhóm quản lý cấp cao của cô cũng không hề chuẩn bị gì trước khi khủng hoảng diễn ra. Để hiểu tại sao sự cố xảy ra, chúng ta hãy cùng trở lại thời điểm khoảng một năm trước khủng hoảng.

Mary chủ trì các cuộc họp diễn ra hàng tháng với nhóm các nhà quản lý cấp cao của cô. Trưởng bộ phận Pháp lý, Marketing, Tài chính, Sản xuất, Mua bán, Công nghệ thông tin, Nhân sự và Quan hệ công chúng là những thành viên thường trực và cố định. Robert Turnbull, Phó chủ tịch điều hành cấp cao kiêm Giám đốc điều hành cũng được nhắc đến trong Chương 1. Ngoài ra, Bob Hunt, Trưởng bộ phận Quản lý rủi ro và An ninh, cũng là vị khách mời đặc biệt của chúng tôi. Trái với các thành viên khác, ông không phải là thành viên thường trực của nhóm quản lý điều hành.

Bob được mời đến báo cáo về những việc ông đã chuẩn bị trước cho những rủi ro nghiêm trọng mà RB phải đối mặt. Báo cáo của ông chỉ ra rằng những rủi ro RB có nhiều nguy cơ phải đối mặt nhất với tổn thất lớn nhất là các vụ hỏa hoạn và thiệt hại liên quan đến nước bởi tuyết tan. Hoặc là rủi ro có thể gây ra những thiệt hại quy mô lớn đến cơ sở sản xuất và nguyên liệu thô của RB, chủ yếu là giấy. Tình huống của RB cực kỳ phức tạp bởi vì thứ có thể ngăn chặn và dập tắt được lửa – ví dụ, nước – cũng có thể gây ra những tổn hại đáng kể đến nguồn nguyên liệu thô cơ bản của RB. Ngoài ra, nước có thể gây ra tổn thất quy mô lớn đến các máy tính sản xuất và thiết bị tạo hình trị giá cao của RB. Do đó, Bob có khuyến nghị nên lắp đặt thêm những tấm mút và ván chống lửa đặc biệt trong cơ sở thiết bị của RB. Ông cũng khuyến nghị lắp đặt những bức tường đặc biệt làm chậm quá trình bén lửa, đồng thời ngăn chặn những tổn hại cho máy tính và các thiết bị tạo hình của RB.

Bình phun chỉ nên được sử dụng, trong trường hợp cần thiết để cứu người. Với một chút phô trương, ban lãnh đạo nhanh chóng và nhất trí chấp nhận khoản chi phí 250.000 đô-la để bảo vệ và nâng cấp cơ sở thiết bị của RB.

Tuy nhiên, thật không may mắn, phần hai trong báo cáo của Bob bị đánh giá khá tiêu cực. Bob thông báo rằng gần đây, ông tham gia một khóa đào tạo đặc biệt kéo dài ba ngày về quản lý khủng hoảng (QLKH). Không đi sâu vào mọi chi tiết, ông giải thích rằng QLKH giúp mang lại tầm nhìn rộng hơn về khủng hoảng so với phương thức quản lý rủi ro truyền thống (QLRR). (Xem Phụ lục B với thông tin cơ bản tóm tắt về QLKH và sự khác nhau giữa quản

lý khủng hoảng, quản lý rủi ro và truyền thông trong khủng hoảng.)

QLRR thường xếp hạng các loại rủi ro theo hậu quả, nhân với xác suất xảy ra. Theo quy trình này, những rủi ro chúng ta nên chuẩn bị đối phó chính là những rủi ro sẽ để lại những hậu quả nghiêm trọng (ví dụ, tổn hại lớn hay chi phí cao và xác suất xảy ra cao). Theo quy trình này, hỏa hoạn và những thiệt hại do nước gây ra là những rủi ro được xếp hạng cao nhất.

Công thức nhân độ rủi ro với xác suất xảy ra đã hướng sự chú ý của mọi người vào việc lựa chọn những sự kiện để lại hậu quả nghiêm trọng, có xác suất xảy ra cao. Trên thực tế, những sự kiện để lại hậu quả nghiêm trọng nhưng xác suất xảy ra thấp thường luôn bị bỏ qua – hay chính xác hơn là không được xem xét đến.

Tất nhiên, để quản lý rủi ro, chúng ta phải tìm ra cách thức hiệu quả để ước tính hậu quả và xác suất của những rủi ro tiềm ẩn. Thông thường, quy trình này được thực hiện thông qua xem xét lại những sự kiện diễn ra trong lịch sử – đó là, tần suất những sự kiện hay độ rủi ro diễn ra trong quá khứ.

Theo QLRR, những rủi ro chúng ta nên chuẩn bị đối phó chính là những rủi ro có hậu quả nghiêm trọng (ví dụ tổn hại lớn hay chi phí cao) đồng thời xác suất xảy ra cao. Tuy nhiên, Bob cũng thừa nhận khóa học đó đã giúp ông nhận thức được rằng luôn có một số danh mục hay những loại rủi ro mà tất cả các doanh nghiệp cần lưu tâm, nhưng thật không may, hiếm khi các doanh nghiệp quan tâm đến điều đó. Đây là những rủi ro có xác xuất xảy ra thấp nhưng khi xảy ra sẽ gây ra hậu quả nghiêm trọng. Ví dụ điển hình là vụ 11 tháng 9. Rõ ràng, những hành động khủng bố nhằm vào các tòa nhà cao tầng, đặc biệt là thành phố New York và Washington, D.C., là những cuộc khủng hoảng gây tổn hại nghiêm trọng. Tuy nhiên, ngay tại thời điểm đó, chúng được cho là có xác suất xảy ra thấp, mặc dù các ủy ban phòng chống rủi ro và cục tình báo đã nhiều năm nhấn mạnh rằng chúng ta cần lưu tâm đến những sự kiện như vậy. Bởi thực tế là không chắc chắn thì cũng không có nghĩa là chúng sẽ không xảy ra. Thực vậy, ủy ban chống rủi ro và cục tình báo cho thấy có nhiều lý do hợp lý khẳng định xác suất những cuộc khủng hoảng như thế xảy ra đang ngày càng gia tăng.

Để chứng minh cho nhận định vì sao chúng ta cần lưu tâm đến những sự kiện như vậy, người hướng dẫn chỉ ra rằng trước ngày 11 tháng 9, người ta đã nhận định rằng khả năng tòa nhà bị đặt

bom là rất cao. Việc máy bay đâm vào tòa nhà được xem là điều không thể xảy ra và thậm chí, không cần phải để tâm đến. Vậy nhưng đó lại chính là sự kiện cần lưu tâm bởi vì đa số mọi người không muốn lưu tâm đến nó!

Cuối cùng, Bob khuyến nghị rằng RB cần phải tìm hiểu những hình thức khủng hoảng khác – ví dụ, sản phẩm bị xáo trộn – có thể sẽ xảy ra với doanh nghiệp họ như thế nào. Tuy nhiên, bởi vì Bob không thể đưa ra bất kỳ ví dụ cụ thể nào về việc sản phẩm bị xáo trộn có thể xảy đến với RB, mọi người giả bộ làm ngơ trước những đề xuất ông đưa ra. Mary lịch sự nhưng cương quyết đưa ra câu hỏi: "Bob, tôi muốn hỏi rằng chúng tôi nên đánh giá nỗ lực của ông như thế nào trong việc bảo vệ RB? Thẳng thắn mà nói, tôi cho rằng việc khủng hoảng xảy ra là điều có tính suy đoán cao. Ngay cả trong những giấc mơ ngông cuồng nhất, tôi cũng không thể tưởng tượng làm sao RB có thể trở thành mục tiêu của khủng bố. Chúng ta không phải là mục tiêu lớn hay quan trọng. Tất nhiên, chúng ta không nằm trong khu vực trung tâm của thủ đô, do đó, nếu có bất cứ sự cố nào xảy ra, chúng ta cũng sẽ không phải chịu nhiều ảnh hưởng. Khủng bố, có lẽ ngoại trừ khủng hoảng sinh thái, không xảy ra xung quanh chúng ta. Về vấn đề sản phẩm bị xáo trộn, tôi cho rằng vấn đề đang xảy ra với chúng ta chắc chắn không liên quan đến sản phẩm bị xáo trộn. Tôi không thể tưởng tượng được có một ai đó muốn xáo trộn sản phẩm của chính mình. Tôi nghĩ rằng anh cần giới hạn phạm vi bảo vệ tài sản vật chất và nhân viên của RB."

Để hiểu được lập luận của Mary, cũng như của các thành viên khác trong nhóm quản lý điều hành, chúng ta cần hiểu rằng mỗi người trong số họ đều là người có trí tưởng tượng tốt và có tính sáng tạo cao. Thực vậy, những phương thức sáng tạo rất cần thiết cho RB và RB phải đối mặt với số lượng lớn rủi ro trong giai đoạn đầu mới thành lập.

Mary sinh trưởng tại Montana nhưng tốt nghiệp đại học chuyên ngành toán và lịch sử tại một trường học phía Đông. Cô cũng tham gia một khóa học MBA tài chính doanh nghiệp tại một trường đại học khác ở phía Đông. Việc thành lập RB đòi hỏi ở cô một sự can đảm lớn. Mary đã kể lại rất nhiều lần về việc được điểm C trong môn Chiến lược kinh doanh trong chương trình học MBA của mình và nói rằng đó chính là xuất phát điểm của ý tưởng thành lập RB. Cô nói rằng mình đạt điểm C bởi vì ý tưởng đưa ra quá kỳ quặc. Tuy nhiên, mười năm sau khi ra đời, RB đã gặt hái thành công lớn về tài chính. Mary đã thành công trong việc dự đoán và tận dụng nhu cầu và khát vọng tìm hiểu thiên nhiên,

thực phẩm hữu cơ lớn lao của con người. Điều này đã nhanh chóng phát triển và lan truyền khắp thế giới.

Hoạt động kinh doanh thông thường trái với bất thường

Để hiểu tại sao Mary và nhóm quản lý cấp cao của cô không hề chuẩn bị đối phó với cuộc khủng hoảng kinh hoàng của RB, chúng ta cần hiểu rằng những kỹ năng giúp điều hành doanh nghiệp hoạt động thành công trong thời kỳ ổn định không giống với những kỹ năng cần thiết trong việc quản lý khủng hoảng thành công, hiển nhiên là không phải trong thời kỳ bất ổn. Hầu hết các hoạt động kinh doanh thông thường đòi hỏi chúng ta phải nhận ra và kiểm soát được cảm xúc của mình. Tuy nhiên, các cuộc khủng hoảng đòi hỏi chúng ta phải đối mặt với những cảm xúc bi quan và sâu kín nhất của con người. Đây là những cảm xúc liên quan đến sự khước từ, nỗi sợ hãi, sự phản bội và xuất hiện trong những tình huống bị tổn thương nghiêm trọng. Để kiểm soát những loại cảm xúc và tình cảm này, chúng ta cần phát triển năng lực phục hồi nhanh. Để có được năng lực này, Mary và nhóm quản lý cấp cao của mình cần tham gia một khóa đào tạo tâm lý có hệ thống và nghiêm ngặt về tiền khủng hoảng. Họ cần xem xét lại cả năng lực tâm lý của cá nhân và tổ chức để đối mặt và vượt qua những cuộc khủng hoảng tàn khốc. Mục đích của khóa đào tạo tâm lý tiền khủng hoảng không phải là giúp chúng ta thoát khỏi tâm lý lo lắng và sợ hãi, mà là để đánh giá và kiểm soát tốt hơn tâm trạng lo âu và sợ hãi luôn có mặt trong tất cả các cuộc khủng hoảng. Nói cách khác, mục đích của khóa học là tránh bị chôn vùi trong nỗi sợ hãi hay lo lắng, và có thể đối phó tốt hơn với những trạng thái tâm lý đó.

Sự phủ nhận

Một trong những phát hiện quan trọng nhất và sớm nhất của Sigmund Freud là sự tồn tại và hoạt động của cơ chế phòng thủ. Bởi vì cái tôi của một đứa trẻ rất mỏng manh – nó có thể dễ dàng bị chi phối bởi những nỗi sợ nguyên thủy và những ý nghĩ kỳ quặc – một phần nhận thức nhỏ bé mà đứa trẻ hình thành và phát triển trong một vài tháng kể từ thời điểm xa mẹ thường có nguy cơ quay trở lại với trạng thái vô thức – đó là, trạng thái hòa hợp mang tính nguyên thủy với người mẹ. Nói cách khác, đứa trẻ có nguy cơ quay ngược trở lại với trạng thái phát triển nguyên thủy trước đó – đó là, trạng thái bị chìm sâu bởi người mẹ. Cơ chế phòng thủ là một cách thức khéo léo khác thường của tự nhiên nhằm bảo vệ đứa trẻ mỏng manh thoát khỏi mối đe dọa liên quan đến sự sinh tồn. Bảng 2-1 liệt kê những cơ chế phòng thủ lớn mà Freud và

cộng sự của mình phát hiện ra. Điều này được chỉ rõ trong cột bên trái. Cột bên phải chỉ ra một số cơ chế tiêu biểu được các tổ chức áp dụng.

Đó là một khía cạnh của cơ chế phòng thủ để bảo vệ tâm hồn non nớt và mong manh của trẻ em. Những cơ chế phòng thủ này được áp dụng để giúp những người trưởng thành và những tổ chức phát triển có nhận thức đúng về khủng hoảng và những thách thức cần phải đối mặt. Nếu thách thức này để lại hậu quả nghiêm trọng thì một cá nhân trong tổ chức đó sẽ phủ nhận sự xuất hiện đó. Khi hầu hết các thành viên trong tổ chức đó lên tiếng thì lại là một vấn đề khác. Đó thật sự kinh hoàng. Khi điều này xảy ra, sự khước từ sẽ mang tính chất tập thể, và vì lý do này để có thể đối mặt và vượt qua khủng hoảng đòi hỏi phải nỗ lực lớn hơn rất nhiều.

Bảng 2-1. Những cơ chế phòng vệ	
Các loại cơ chế phòng vệ	Ví dụ
Khước từ	Khủng hoảng chỉ có thể xảy ra với những người khác. Chúng không dễ xảy ra với chúng ta.
Phủ nhận	Khủng hoảng xảy ra, nhưng tác động của chúng với tổ chức của chúng ta thì nhỏ.
Lý tưởng hóa	Khủng hoảng không xảy ra với các tổ chức hoạt động hiệu quả trong những hoàn cảnh khó khăn.
Sức mạnh	Chúng ta quá lớn mạnh nên có thể được bảo vệ khỏi những cuộc khủng hoảng và chúng ta có thể xử lý mọi sự cố cản đường chúng ta.
Dự đoán	Nếu khủng hoảng xảy ra thì chắc chắn sẽ kéo theo hậu quả tồi tệ.
Lý thuyết hóa	Chúng ta không phải lo lắng về những cuộc khủng hoảng này bởi vì xác suất xảy ra quá nhỏ. Trước khi đưa một cuộc khủng hoảng vào diện kiểm soát đặc biệt, chúng ta phải đo chính xác tần suất xảy ra và những hậu quả nghiêm trọng nó để lại.
Phân tách	Các cuộc khủng hoảng không ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức của chúng ta bởi vì các phòng ban hoạt động độc lập với nhau.

Chúng ta cũng đã thấy cơ chế phòng thủ đầu tiên – khước từ – trong phản ứng của Mary với Bob. Mary đã phủ nhận khả năng sản phẩm bị xáo trộn. Mary cũng sử dụng thuật ngữ chối bỏ và lý tưởng hóa khi lập luận rằng RB là một vùng hẻo lánh. Cô cũng sử dụng những từ đó khi nói rằng RB không phải là một tổ chức lớn có vai trò quan trọng nên không cần thiết phải chuẩn bị đối phó một số loại hình khủng hoảng nhất định. Do vậy, vô tình cô đã loại bỏ quy mô tiềm ẩn và tầm quan trọng của một số hình thức khủng hoảng nhất định.

Thực tế, việc không một ai thách thức Mary cũng có nghĩa là một bằng chứng cho thấy có một sự cấu kết hoặc không có ý thức trong tổ chức của cô. Tuy nhiên, việc không ai thách thức cũng không có nghĩa là mọi người đều đồng ý với Mary. Mà đúng hơn là, không ai phản đối bài thuyết trình trước công chúng hay đưa ra những ý kiến bất đồng về nó. Trong trường hợp này, sự cấu kết giữa các thành viên của tổ chức này không phải là để phản đối ý kiến của những nhân viên khác hay nhà quản lý của họ. (Chúng ta sẽ thảo luận thêm về sự phản đối trong Chương 5. Đáng tiếc là, sự phản đối lan rộng khắp nơi. Ví dụ, cách đây một vài năm, tôi và đồng nghiệp đi sâu tìm hiểu một tổ chức lớn có uy tín quốc tế về bảo vệ quyền lợi của những trẻ em thiệt thòi trên thế giới. Chúng tôi phát hiện ra một số khả năng khủng hoảng tiềm ẩn mà tổ chức này có thể phải đối mặt. Khi chúng tôi thực hiện các cuộc phỏng vấn với tổ chức, trạng thái hỗn loạn đã diễn ra hơn một lần. Tuy nhiên, khi chúng tôi đưa vấn đề này ra cảnh báo với trụ sở chính của tổ chức này, họ cho rằng tình trạng hỗn loạn không thể xảy ra.)

Tổn thương

Một điều chắc chắn là không phải tất cả các cuộc khủng hoảng đều có mức độ tổn thương như nhau, tất cả các cuộc khủng hoảng đều có nguy cơ gây ra những chấn động lớn. Sự khác nhau giữa sự khước từ và tổn thương là: sự phủ nhận trong trường hợp này nghĩa là khước từ những cảm xúc khó chịu gắn liền với những biến cố gây tổn thương lớn trước khi chúng xảy ra. Trái lại, tổn thương có nghĩa là khước từ những cảm xúc sau khi biến cố gây chấn động xảy ra.

Sự khước từ bảo vệ chúng ta trước một biến cố gây chấn động mà chúng ta gọi là "phản ứng gây tổn thương" gắn với sự khước từ những cảm xúc đau thương sau khi biến cố gây chấn động xảy ra. Trong trường hợp khước từ, tâm hồn khép kín trước khi khủng hoảng diễn ra, nhưng ngược lại, phản ứng với một biến cố gây thương đau, tâm hồn khép kín sau khi nó xảy ra. Trong cả hai trường hợp, những cảm xúc, nỗi sợ hãi và lo lắng bao trùm. Một cuộc khủng hoảng tiềm ẩn hay đã xảy ra đều gây ra quá nhiều đau thương khiến tinh thần không thể vượt qua. Do vậy, trong trường hợp phủ nhận, tinh thần được chuẩn bị để khước từ sự xuất hiện của các sự kiện – đó là những cảm xúc thương đau, nỗi sợ hãi và nỗi xúc động đi kèm. Trái lại, những phản ứng trước một biến cố đau thương liên quan đến sự khép kín của tâm hồn sau khi sự kiện đó diễn ra nhằm bảo vệ tâm hồn khỏi những tổn thương bằng cách thư giãn sau những biến cố đó.

Cả hai trường hợp trên đều liên quan đến sự tê liệt hay loại bỏ những cảm xúc mạnh gắn liền với những cuộc khủng hoảng, đã xảy ra và có nguy cơ xảy ra. Cả hai phản ứng này không hoàn toàn tiêu cực. Chúng đều mang lại những tác động tích cực nhất định. Ví dụ, mặc cảm tội lỗi là một trong những cảm xúc đau khổ nhất trong những biến cố đau thương. Sau biến cố ngày 11 tháng 9, nhiều người sống sót đã hỏi: "Tại sao tôi còn sống trong khi những người bạn thân nhất của tôi lại chết?"

Mặc cảm tội lỗi của một người còn sống sót là đau khổ vô cùng, do vậy, để tự cứu chính mình, họ không chỉ khiến tâm hồn mình tê liệt mà còn khép kín hoàn toàn. Quy trình đóng cửa này không bao giờ hoàn tất hay thành công.

Việc cố quên đi những biến cố đó không phải là giải pháp hoàn hảo hay trọn vẹn. Chính vì thế, trong vòng 24 giờ sau khi biến cố đau thương xảy ra, những người đã trải qua biến cố đó phải cần đến các chuyên gia tư vấn. Nếu trì hoãn, thậm chí chỉ một ngày, đến gặp chuyên gia tư vấn hay bác sỹ trị liệu, chắc chắn sau đó, họ sẽ rơi vào tâm lý khước từ mọi cảm xúc.

Sự phản bội

Một trong những đặc tính quan trọng nhất của những cuộc khủng hoảng là, hầu như không có ngoại lệ, chúng ta đều phải nếm trải những hành động phản bội kinh hoàng. Vậy mà thật trớ trêu, đây là một trong những khía cạnh ít được nghiên cứu và thảo luận nhất trong các cuộc khủng hoảng. Vì lý do này, tôi không chỉ muốn thảo luận về hiện tượng phản bội mà đặc biệt chú trọng đến câu hỏi liệu sự phản bội đã xảy đến RB hay chưa và RB phải đối mặt với khủng hoảng như thế nào. Rất có khả năng, Mary và nhóm quản lý cấp cao của cô được coi là những kẻ lừa đảo – đó là, khi họ phản bội nhân viên, cộng đồng xung quanh, và khách hàng của họ – bởi vì họ đã không để tâm đến bất cứ cuộc khủng hoảng nào mà RB đã trải qua. Do vậy, họ không chuẩn bị kỹ lưỡng để có thể đối phó với chúng.

Nếu cuộc khủng hoảng của RB cũng nằm trong số những cuộc khủng hoảng nghiêm trọng trong những năm gần đây – ví dụ, Ford-Firestone, Nhà thờ Thiên chúa, WorldCom – nội dung biên bản cuộc họp nhóm về QLKH cho rằng hiện tượng sản phẩm bị xáo trộn, có lẽ nguyên nhân chủ yếu là do sự chống phá của nhân viên. Đây được xem là một trong những câu chuyện hấp dẫn nhất trong số các thông tin nổi bật đó. Kết quả là, Mary và nhóm quản lý cấp cao sẽ bị buộc tội là không có nhiều hành động thiết thực để

bảo vệ khách hàng của mình. Tóm lại, Mary và RB sẽ bị nói xấu mặc dù có rất ít hành động, nếu có thể nói như vậy, mà họ có thể làm để ngăn chặn khủng hoảng.

Các cuộc khủng hoảng thông thường được đánh giá như những hành động phản bội kinh hoàng bởi vì mọi người sẽ phải tìm một người nào đó để buộc tội cho việc gây ra khủng hoảng. Tuy nhiên, đổ lỗi là đặc tính chủ đạo của tất cả các cuộc khủng hoảng nghiêm trọng. Đó là một trong những phương pháp chúng ta có thể áp dụng để đối mặt với những tâm trạng, cảm xúc dữ dội mà các cuộc khủng hoảng gây ra.

Một định nghĩa hợp lý về sự phản bội

Sự phản bội là hành động hay cư xử của một cá nhân, tổ chức, thể chế hay xã hội trái với những điều họ hứa hay khiến chúng ta tin tưởng rằng họ sẽ làm. Sự phản bội là hành động hủy hoại niềm tin mà chúng ta đã đặt vào một cá nhân, tổ chức, thể chế và xã hội. Do vậy, sự phản bội bắt nguồn chủ yếu từ niềm tin của chúng ta với những người khác.

Chúng ta càng kỳ vọng vào hành động và cách cư xử của họ bao nhiêu, thì khi họ không giữ lời hứa, hậu quả của nó càng cao và cảm xúc bị phản bội của chúng ta càng lớn bấy nhiêu. Đôi khi, lời hứa được đưa ra rõ ràng; còn đa số trong mọi trường hợp thì không. Nó được ngầm hiểu và được cho là điều dĩ nhiên.

Một số hành động phản bội là có chủ ý. Trong những trường hợp như vậy, kẻ phản bội trâng tráo tính toán rằng liệu sự phản bội có mang lại lợi ích cho họ hay không. Nếu "lợi ích" lớn hơn "chi phí" thì sự phản bội là "đáng giá". Nếu "chi phí" lớn hơn "lợi ích", thì sự phản bội là vô ích.

Hầu hết các hành động phản bội đều không có chủ định và là hành vi không có chủ ý. Thông thường, người có những hành động như vậy hoàn toàn không nhận thức hay ý thức được điều họ đã làm. Vì vậy, hầu hết những người phản bội một ai đó đều cảm thấy có tội. Rất ít người cảm thấy không có tội và đó mới thật sự là những người đáng sợ. Họ thường là những người bị bệnh về tâm thần và rối loạn nhân cách tư tưởng chống xã hội.

Trong trường hợp của Enron, có nhiều lý do chính đáng để tin rằng những nhà quản lý cấp cao cư xử giống như người bị rối loạn nhân cách chống xã hội. (Dù thực tế là họ bị chứng rối loạn nhân cách chống xã hội, nhưng tất nhiên đó là vấn đề khác.) Ví dụ, họ

không mang cảm giác tội lỗi hay hối hận vì những hành vi hay hành động của mình. Thậm chí tồi tệ hơn, có những lý do hợp lý chứng minh rằng Enron mang theo chứng rối loạn nhân cách chống xã hội. Điều tồi tệ nhất chính là cảm giác sợ hãi rằng chúng ta đã tạo ra một xã hội thúc đẩy và nuôi dưỡng hành vi rối loạn nhân cách chống xã hội. Thực tế là, chúng ta đã tạo ra một "biến thể" nguy hiểm của chủ nghĩa tư bản – chủ nghĩa tư bản vô độ!

Trong mọi trường hợp, sự phản bội đều là sự hủy hoại những giả định cơ sở và cơ bản mà chúng ta đưa ra về một cá nhân, tổ chức, thể chế hay xã hội – ví dụ, chúng ta giả định rằng sẽ có một người nào đó lên tiếng vì chúng ta, hành động vì lợi ích của chúng ta, và bảo vệ chúng ta. Khi giả định – hay thông thường là một nhóm những giả định – được chứng minh là sai, như trường hợp của thành phố Oklahoma và biến cố ngày 11 tháng 9, chúng ta không khỏi bàng hoàng. Chúng ta bị bỏ rơi với cảm xúc bị phản bội.

Trong vòng hơn 25 năm, tôi đã nghiên cứu về phản ứng của con người và các tổ chức trước các cuộc khủng hoảng. Dưới đây là những phản ứng điển hình. Nó chỉ ra mối liên hệ rõ ràng và chặt chẽ giữa khủng hoảng và sự phản bội:

Những cuộc khủng hoảng tồi tệ nhất mà chúng ta thường phải nếm trải đó là từ chính các tổ chức của mình, và tồi tệ nhất đó là cảm giác bị phản bội bởi chính các CEO và nhà quản lý cấp cao của mình. Rất nhiều lần, họ khẳng định với chúng ta rằng không cần thiết phải nghĩ đến, huống hồ phải chuẩn bị đối phó với những cuộc khủng hoảng gây kinh hoàng cho các tổ chức khác cùng ngành. Không cần phải lãng phí thời gian, tiền của và sức lực cho những việc làm đó.

Cuối cùng, họ lập luận, bởi vì những cuộc khủng hoảng đã xảy ra, có thể là với một số người nào đó, do đó, xác suất xảy ra với chúng ta sẽ thấp hơn rất nhiều. Nhìn lại quá khứ, chúng tôi đã sai lầm khi chơi trò chơi Rulet của Nga. Một người nào đó gí khẩu súng đã nạp đạn vào đầu một người khác, bóp cò, sau đó súng không nổ, và cho rằng lần sau khả năng súng nổ sẽ giảm đi! Thật vô lý! Lẽ ra tôi nên biết điều này rõ hơn. Trong khía cạnh này, tôi cũng có lỗi vì tôi quá háo hức đến nỗi không thể tiếp tục.

Nguyên nhân cơ bản đó là vì chúng ta cho rằng việc không chuẩn bị đối phó với khủng hoảng sẽ mang lại cho chúng ta nhiều lợi ích hơn. Nhưng hóa ra điều đó lại hoàn toàn ngược lại. Nếu chuẩn bị đối phó từ sớm với khủng hoảng, chúng ta sẽ tiết kiệm được nhiều chi phí và tổn hại hơn. Chi phí dành cho quá trình chuẩn bị sẽ chỉ

là một phần nhỏ so với tổng chi phí của cả một cuộc khủng hoảng.

Thực tế, tôi đã tin vào những giả định của CEO mà không chút nghi ngờ rằng đó là một trong những điều tồi tệ nhất của biến cố này. Có lẽ đó là vì tôi cũng muốn tin họ.

Vấn đề còn lại với bạn đó là cảm giác kinh hoàng rằng mình không thể tin vào chính phán đoán của bản thân. Bạn cảm thấy dường như mình phản bội chính mình. Liệu còn có điều gì tồi tệ hơn thế?

Ai phản bội chúng ta nhiều nhất?

Cảm giác bị phản bội bởi một cuộc khủng hoảng, về cơ bản, xuất phát từ suy nghĩ cho rằng CEO và nhóm quản lý cấp cao nên quan tâm hơn đến chúng ta. Một trong những khía cạnh thú vị nhất của cuộc khủng hoảng là chúng thường khiến mọi người thoái lui. Thực tế, những người đứng đầu tổ chức là cha mẹ, và tiếp đó, những người khác là con. Những cảm xúc này càng trở nên dữ dội bởi thực tế ngày nối ngày qua đi, người phản bội chúng ta thường xuyên nhất và lớn nhất chính là ông chủ, những đồng nghiệp gần gũi nhất và những nhân viên cấp dưới của chúng ta. Do vậy, ông chủ của chúng ta có nguy cơ trở thành cha mẹ tồi.

Bảng 2-2 chỉ ra rằng việc chúng ta bị ông chủ phản bội là kết quả của cuộc khủng hoảng tàn khốc và sự sụp đổ của những giả định trọng yếu đã được giới thiệu trong Chương 1. Giống như kết quả của một cuộc khủng hoảng dữ dội, đó chính là một số những giả định cơ bản và mang tính khái quát mà chúng ta đã gắn với các vị lãnh đạo là không có giá trị.

Đó là lý do tại sao khủng hoảng thường gây ra quá nhiều đau thương. Thực tế là, nó đã phá hủy những nguyên lý cơ bản trong hệ thống niềm tin cơ sở của chúng ta. Mặc dù vậy, hầu hết tất cả những người mà tôi phỏng vấn đều "nhún vai coi khinh" hoặc "nói cho qua" trước những hành động phản bội và khủng hoảng. Nếu họ phải trao đổi với một người nào đó về vấn đề phản bội hay khủng hoảng, thì chắc chắn đó là với một người bạn thân hay chồng hoặc vợ của họ. Và vấn đề ở đây là, khó khăn xảy ra khi chính người bạn thân hay chồng hoặc vợ của họ là người phản bội. Tuy nhiên, hầu hết mọi người đều không tìm ra được biện pháp phản ứng nào đối với các hành động phản bội hay khủng hoảng.

Bảng 2-2. Những giả định cơ bản bắt nguồn từ sự phản bội của ông chủ
1. Anh, cha mẹ (ông chủ), thất bại trong việc tạo dựng một thế giới an toàn.
2. Anh, cha mẹ (ông chủ), thất bại trong việc tạo dựng một thế giới tốt đẹp và công bằng.
3. Anh, cha mẹ (ông chủ), thất bại trong việc tạo dựng một xã hội ổn định và có thể dự đoán được; thất bại đó mang lại kết quả là mọi thứ sẽ không lặp lại tương tự. a. Thế giới này sẽ không bao giờ quay trở về quá khứ.
4. Anh, cha mẹ (ông chủ), thất bại trong việc hạn chế khủng hoảng; do đó, tạo cơ sở cho sự nghi ngờ đối với tất cả những người đứng đầu của những tổ chức trong tương lai.
5. Anh, cha mẹ (ông chủ), thất bại trong việc chứng minh bản tính vốn tốt đẹp của mình.
6. Anh, cha mẹ (ông chủ), thất bại trong việc giúp tôi trở thành người tốt.
7. Anh, cha mẹ (ông chủ), thất bại trong việc giúp tôi sớm nhận ra một điều là tôi sẽ bị phản bội trước những hành động/sự trì trệ của anh.

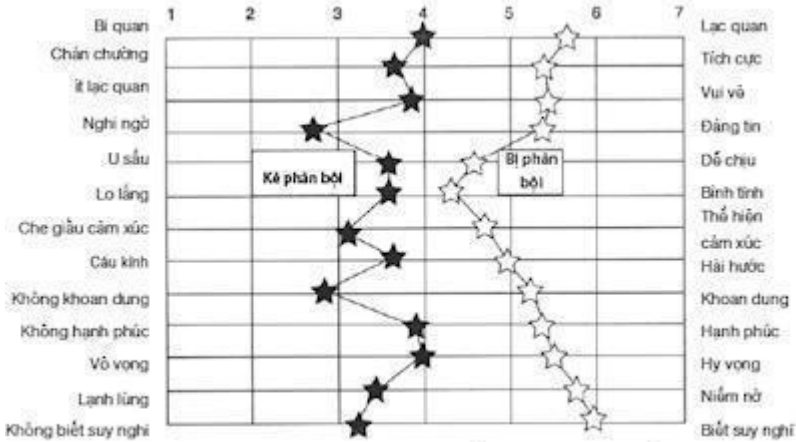
Những ảnh hưởng của sự phản bội: Cách thức chúng ta đánh giá bản thân trái ngược với những kẻ phản bội

Một trong những điểm đáng kinh ngạc nhất của sự phản bội, đặc biệt, khi nó gắn liền với khủng hoảng, là cách những người từng bị phản bội đánh giá bản thân trong mối tương quan so sánh với những người từng phản bội họ (Xem Bảng 2-3 và Hình vẽ 2-1). Nói chung, cá nhân, tổ chức và xã hội đã bị phản bội – nạn nhân – đánh giá bản thân họ như là những người lạc quan tích cực, vui vẻ, đáng tin, dễ tính, bình tĩnh, sẽ có khả năng diễn đạt cảm xúc của mình, vui mừng, khoan dung, hạnh phúc, đầy hy vọng, nhiệt tình và biết suy nghĩ. Nói cách khác, kẻ phản bội – kẻ lừa gạt –

thông thường được đánh giá là những người bi quan, không vui vẻ, không tin cậy, thất thường hay lo lắng, luôn che giấu cảm xúc, không khoan dung, tuyệt vọng, lạnh lùng và không biết suy nghĩ. Sự tương phản này thậm chí còn kinh hoàng hơn nếu chúng ta đặt hai bức tranh này gần nhau.

Nếu mọi người được phép thể hiện quan điểm của mình theo mô hình bảy điểm, ví dụ hình vẽ 1 thể hiện "mức độ bi quan rõ rệt" và hình vẽ 7 thể hiện "mức độ lạc quan rõ rệt", chúng ta có thể so sánh hai bức chân dung theo số học (xem Hình vẽ 2-2). Có sự khác nhau lớn về khía cạnh thống kê trong cách nghĩ của người bị phản bội về "mức độ lạc quan" của mình và "mức độ bi quan" của những kẻ phản bội họ. Theo quan điểm thống kê, hai quan điểm hay bản mô tả sơ lược khác nhau nhiều đến mức chắc chắn rằng sự khác nhau đó không đơn thuần chỉ là do yếu tố may rủi. Nói cách khác, chúng ta đang xem xét hai hình ảnh khác xa nhau. Sự khác nhau này có thể được tóm tắt ngắn gọn như sau:

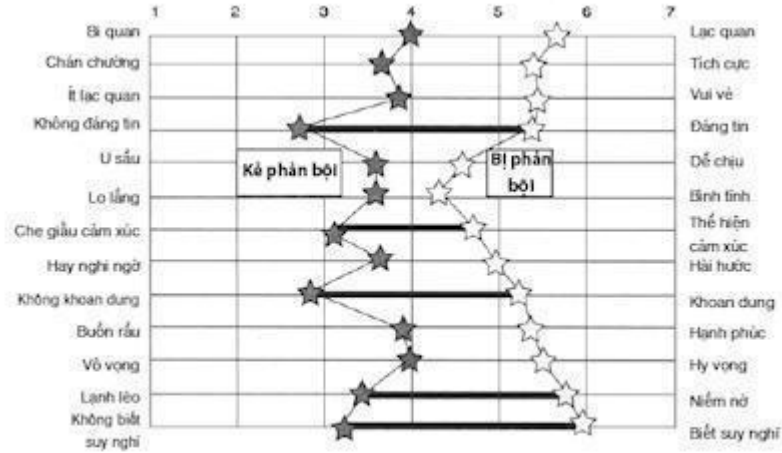
Bảng 2-3. Người bị phản bội so sánh với kẻ phản bội	
Người bị phản bội – Nạn nhân	**Kẻ phản bội – Kẻ lừa gạt**
Lạc quan	Bi quan
Tích cực	Chán chường
Vui vẻ	Ít lạc quan
Đáng tin	Nghi ngờ
Dễ chịu	U sầu
Bình tĩnh	Lo lắng
Thể hiện cảm xúc	Che giấu cảm xúc
Hài hước	Cáu kỉnh
Khoan dung	Không khoan dung
Hạnh phúc	Không hạnh phúc
Hy vọng	Vô vọng
Niềm nở	Lạnh lùng
Biết suy nghĩ	Không biết suy nghĩ



Hình 2-1. Phân tách/biến thành kẻ xấu xa

Chúng ta đang biến những kẻ phản bội chúng ta thành những kẻ xấu xa. Điều này đúng trong mọi trường hợp, dù kẻ lừa đảo là một cá nhân, một tổ chức, một xã hội hay thậm chí là một nền văn minh!

Biến thành kẻ xấu xa là một trong những chủ đề quan trọng nhất của cuốn sách này. Dù loại hình khủng hoảng mà chúng ta phải đối mặt là gì, việc biến thành ác quỷ cũng luôn tạo ra những vấn đề đau đầu. Thông thường, việc một người hoặc một sự việc trở nên xấu xa đều là hậu quả của một cuộc khủng hoảng tàn khốc. Thực tế, đây là một trong những cách xác định liệu một sự việc có phải là "khủng hoảng" hay không. Nếu một người hoặc một sự việc trở nên xấu xa, điều đó có nghĩa là có, hoặc sắp có một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng. Về khía cạnh này, tôi cần nhấn mạnh rằng suy nghĩ của "kẻ phản bội" luôn giống nhau cho dù kẻ phản bội là một cá nhân, tổ chức, xã hội, hay thậm chí là một nền văn minh. Trong mọi trường hợp, hình ảnh của một kẻ phản bội luôn giống nhau.



Hình vẽ 2-2. Kẻ phản bội máu lạnh

Hình 2-2 giúp chúng ta hiểu rõ hơn quá trình trở thành những kẻ xấu xa. Những biểu mẫu cụ thể ở đây chỉ ra sự khác nhau lớn nhất giữa những cảm nhận của nạn nhân và cảm nhận về kẻ phản bội. Kẻ phản bội bị coi là không đáng tin, che giấu cảm xúc, không bao dung, lạnh lùng và không biết suy nghĩ. Chân dung của kẻ phản bội là "hoàn toàn máu lạnh". Điều này giúp chúng ta hiểu lý do chúng ta khó có thể tha thứ cho những kẻ đã phản bội mình hay chấp nhận sự xám hối cũng như bồi thường của họ. Điều này cũng giúp giải thích tại sao ảnh hưởng của những cuộc khủng hoảng thường kéo dài và khó có thể vượt qua trong thời gian ngắn.

Sự phân chia và phân tách

Những phát hiện trong phần trước mang tính khái quát cao. Chúng gắn với những quá trình phát triển tâm lý vượt ra ngoài sự phản bội. Chúng là kết quả của cơ chế phòng thủ phân chia và phân tách (xem Bảng 2-1). Mặc dù rất quan trọng, nhưng một cuộc thảo luận chi tiết về phân chia và phân tách lại không mang lại cho chúng ta kết quả. Chỉ cần nói rằng bức chân dung của chính chúng ta và những kẻ phản bội bị "phân chia" gay gắt.

Phục hồi sau khủng hoảng

Chương này giúp chúng ta hiểu sâu sắc hơn tác động của các cuộc khủng hoảng, những điều giúp chúng ta phục hồi sau khủng hoảng, lý do khiến chúng để lại quá nhiều đau thương và lý do khiến những tác động của chúng kéo dài quá mức. Theo tôi biết, mối quan hệ giữa khủng hoảng và những cảm xúc sâu sắc về sự

phản bội chưa từng được chỉ ra trước đó.

Để có thể phục hồi nhanh sau một cuộc khủng hoảng tàn khốc, chúng ta phải tái dựng và điều chỉnh cảm nhận của những người mà chúng ta cho rằng có trách nhiệm lớn nhất trong việc gây ra khủng hoảng. Ví dụ, điều này có nghĩa là chúng ta phải thay đổi cảm nhận về "kẻ phản bội" hay "kẻ lừa đảo", từ "máu lạnh" thành "nồng hậu". Nói cách khác, chúng ta phải "tái nhân tính hóa" sự mất tính người đã xảy ra trong bản tính của kẻ phản phản bội, cho dù đó là một cá nhân, tổ chức, xã hội hay toàn bộ một nền văn minh, như trong biến cố ngày 11 tháng 9. Không có gì ngạc nhiên khi biết đây là điều quá khó thực hiện. Thậm chí, ngay cả khi kẻ phản bội, lừa đảo hay những nhóm tội phạm nhận trách nhiệm trước những hành động của mình và cố gắng sửa chữa, nhưng thay đổi nhận thức của những con người đó vẫn là điều vô cùng khó khăn.

Kết luận

Tìm ra một người có khả năng tự mình chỉ ra tất cả những vấn đề được đề cập trong chương này thật sự là khó. Một người bình thường cũng khó có thể xây dựng một bức chân dung chính xác về bản thân, huống hồ những kẻ phản bội trong các cuộc khủng hoảng.

Tôi không nghi ngờ gì khi những người tôi đã phỏng vấn và điều tra trong những năm qua khẳng định chắc chắn rằng hình ảnh của họ là "tốt" (xem Hình 2-1) – và việc họ bị khiển trách là do hành động của người khác. Tôi cũng không nghi ngờ gì về việc những người này cho rằng những hình ảnh của những kẻ phản bội họ hoàn toàn trái ngược với họ – đó là hình ảnh của kẻ lừa đảo. Tuy nhiên, để hàn gắn vết thương, và nói chung bắt nguồn từ sự khoan dung, không có lựa chọn nào khác ngoại trừ việc chúng ta phải điều chỉnh hình ảnh cảm nhận về chính chúng ta và những người khác.

Chúng ta phải nhận ra và chấp nhận rằng những người đã phản bội chúng ta, không có chủ ý, chỉ đơn thuần trở thành "kho chứa đựng những cảm xúc tâm lý" nơi chúng ta có thể dựa vào để dự đoán (xem Bảng 2-3) những nét tính cách mà chúng ta không thích và không muốn thừa nhận của chính bản thân. Do vậy, những chân dung thực tế của những người phản bội chúng ta, hay gây ra các cuộc khủng hoảng cho chúng ta, chính là hình ảnh đại diện cho những nét tính cách không được thừa nhận của chúng ta.

Phương pháp trị liệu là một trong những phương pháp hữu hiệu giúp những kẻ phản bội và những người bị phản bội trở lại với thế giới bình yên và an toàn.

Tất nhiên, sẽ tuyệt vời hơn nếu Mary và nhóm quản lý cấp cao của cô nhận thức được tất cả các tác động mạnh mẽ và những nhân tố trước khi khủng hoảng diễn ra. Bên cạnh những khóa học tài chính và kinh doanh, Mary và nhóm quản lý cấp cao của cô cần tham gia khóa học về những tác động tâm lý của các cuộc khủng hoảng. Nếu không tham gia những khóa đào tạo đó, trong tất cả các trường hợp, họ chỉ có thể đơn thuần là phản ứng với xúc cảm thái quá, căng thẳng và đau khổ.

Nếu cuộc khủng hoảng ban đầu mà Mary và RB đang phải đối mặt không quá tồi tệ, có lẽ những cảm xúc mạnh mẽ khác nhau lẽ ra phải biến mất trong suy nghĩ của Mary, nhóm của cô, nhân viên của RB và tất cả những bên liên quan. Nhưng thật không may, Mary và nhóm quản lý cấp cao của cô nhiều khả năng sẽ bị quy trách nhiệm cho cuộc khủng hoảng, vì đã không làm đủ những việc cần thiết để nhìn thấy trước được cuộc khủng hoảng hay thậm chí là vì đã không thể ngăn chặn được nó. Chính vì lý do này, việc tham gia những khóa đào tạo tâm lý và tổn thương tiền khủng hoảng rất cần thiết.

Vì thế, tôi thật sự khuyến nghị rằng mỗi tổ chức nên mời các nhà tư vấn chuyên nghiên cứu những ảnh hưởng và chấn động tâm lý gây ra bởi khủng hoảng để đào tạo cho mình. Những chuyên gia này sẽ tạo ra những mô hình mô phỏng thực tế, mang lại cho con người những cảm xúc mạnh mẽ – những cảm xúc mà họ sẽ phải trải qua nếu khủng hoảng xảy ra.

Thực tế, chương này dường như đã tác động tâm lý rất mạnh mẽ đến người đọc. Vì thế, tôi không thể nhấn mạnh quá mức rằng, đây là sự miêu tả chính xác những diễn biến xảy ra trong tâm điểm của cuộc khủng hoảng. Con người kiểm soát thế giới, chứ không phải là máy móc hay những cơ chế không xác định. Con người không cư xử như một cái máy trong bối cảnh khủng hoảng bùng nổ.

Khi một cá nhân hay tổ chức sống trong bối cảnh khủng hoảng, những ảnh hưởng sẽ được lập trình gần giống với đường xoắn ốc của cái chết, đặc biệt là nếu chúng ta không chuẩn bị tinh thần đón nhận chúng. Nếu một cá nhân hay một tổ chức không chuẩn bị kỹ lưỡng cho biến cố này, họ sẽ mất nhiều thời gian và công sức cho những tổn thương tâm lý thay vì phản ứng lại trước những

tổn thương của người khác.

Từ kinh nghiệm bản thân, tôi nhận thấy rằng tâm lý chính là một trong những yếu tố quan trọng nhất, nếu không muốn nói là quan trọng nhất, quyết định phản ứng của một cá nhân, tổ chức, hay toàn bộ xã hội trước khủng hoảng. Chúng ta không thể nhấn mạnh quá mức tới những tác động tâm lý của những cuộc khủng hoảng nghiêm trọng. Không nhấn mạnh và lờ đi những cuộc khủng hoảng chỉ đơn thuần là một ví dụ và hình thức khác của sự khước từ.

Xuất phát từ quan điểm của chương này, quản lý rủi ro và hoạch định kế hoạch hoạt động kinh doanh cũng là những hình thức hết sức phức tạp của sự khước từ! Họ không có tầm nhìn xa, dự đoán và lên kế hoạch đối phó với danh sách các cuộc khủng hoảng. Họ tạo ra vỏ bọc an toàn giả tạo. Họ góp phần tạo nên ảo tưởng rằng những cuộc khủng hoảng và những ảnh hưởng của chúng có giới hạn.

Những người đi đầu trong các cuộc khủng hoảng đã gặt hái được những bài học quan trọng nhất, đó là: trong một tổ chức, một người nằm ngoài sự khước từ không có nghĩa những người khác cũng như vậy. Họ cũng học được rằng: phải giữ bản thân không bị tê liệt trước nỗi sợ hãi của chính mình và những người khác. Thực vậy, hãy cho con người thời gian và không gian để họ có thể thoát khỏi và vượt qua nỗi sợ hãi, hoang mang của chính mình. Cuối cùng, đừng bao giờ gạt bỏ chúng khỏi đầu; điều này chỉ càng khiến bạn sợ hãi và hoang mang hơn mà thôi.

3

THÁCH THỨC 2: CHỈ SỐ IQ SÁNG TẠO VÀ CHỈ SỐ IQ CHÍNH TRỊ – XÃ HỘI

Hai nhân viên của UCLA được nghỉ phép trong thời gian điều tra hình sự khi họ bị cáo buộc ăn cắp các bộ phận cơ thể của những xác chết vốn được tặng cho các trường đại học Y và bán những xác chết đó vì lợi ích cá nhân, các công chức của trường và những người khác biết rõ về vụ điều tra đã nói như vậy vào ngày thứ Sáu.

Những người biết rõ sự tình thì nói có lẽ việc này liên quan đến hàng tá xác chết được trao tặng cho Chương trình Willed Body của trường trong vòng năm năm qua. Nếu thật sự là như vậy, thì điều đó sẽ làm giảm bớt đi những vụ tai tiếng trước đây trong việc bán các bộ phận của xác chết tại các trung tâm y tế trong nước.

— ***Charles Ornstein, Sale of Body Parts at UCLA Alleged*** (Tạm dịch: Bán các bộ phận cơ thể người tại UCLA), Los Angeles Times, ngày 6 tháng Ba năm 2004

Một phụ nữ Ohio được phục vụ món sa-lát trong đó có cả ngón tay cái của nhân viên đầu bếp nhà hàng bị chặt đứt trong khi thái rau, một nhân viên y tế đã nói như vậy vào ngày thứ Sáu. Người phụ nữ "nghĩ đó là một miếng xương sụn hay một cái gì đó tương tự" khi cô ấy cố gắng nhai những thành phần được bày biện hoa lá không chút nghi ngờ, William Franks, cố vấn y tế của Địa hạt Spark [Ohio], nơi sự cố diễn ra vào tuần trước đã nói.

"Về mặt thể xác, tôi nghĩ cô ấy bình thường, chứ không phải bị cuồng loạn", Franks thêm vào.

— ***Dịch vụ Times Wire, Dinner Gets Salad with Thumb Part*** (Tạm dịch: Món sa-lát với một phần của ngón tay cái), Los Angeles Times, ngày 6 tháng 3 năm 2004

Luận cứ

1. Không lưu tâm đến cơ cấu tổ chức.

2. Đưa ra những câu hỏi xấc xược.

3. Đưa ra những vấn đề gai góc và phiền muộn.

4. Các cuộc khủng hoảng không phải là lời chỉ trích phương thức tổ chức thế giới của chúng ta.

5. Khủng hoảng có thể xảy ra với mọi tổ chức. Ví dụ, bạn không nhất thiết phải thuộc ngành kinh doanh thực phẩm hay dược phẩm thì mới trải qua biến cố xáo trộn sản phẩm.

6. Mọi doanh nghiệp đều có nguy cơ đối mặt với một dạng xáo trộn riêng biệt, và có lẽ thậm chí chỉ xảy ra duy nhất với doanh nghiệp đó.

7. Mỗi doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với những loại hình khủng hoảng khác nhau, chứ không có mối đe dọa cơ bản nào.

8. Mọi cuộc khủng hoảng đều đi tắt qua các phòng ban, chức năng và các tòa tháp của các doanh nghiệp.

9. Nếu cuộc khủng hoảng có những đặc tính nào đó, đó chính là không tôn trọng ranh giới con người hay tự nhiên.

10. Lối tư duy "Bên ngoài cái hộp" và "Vượt ra ngoài những tòa tháp" rất cần để ngăn chặn khủng hoảng.

11. Lối tư duy tổng quát là nhân tố cần thiết để đối phó với các cuộc khủng hoảng.

12. Nghĩ về những điều không thể nghĩ ra được. Mặc dù không thể ngăn chặn được mọi cuộc khủng hoảng, huống hồ là hiểu từng hình thức khủng khoảng, bạn vẫn buộc phải nỗ lực hết mình để tìm hiểu tất cả những điều "không thể xảy ra".

13. Chờ đợi những điều bất ngờ.

14. Tiến lên/rút lui – đó là, đi chậm, vững chắc.

15. Nhẹ nhàng đối mặt chứ không phải là đương đầu.

16. Chấp nhận và tôn trọng nỗi sợ hãi, lắng nghe mọi người, chứ không phải sa vào lưới đó.

Khi Tom Peters và Robert Waterman xuất bản cuốn sách kinh doanh nổi tiếng In Search of Excellent (Tạm dịch: Kiếm tìm sự hoàn hảo), một trong những nguyên tắc chính được đề cập là phân biệt công ty hoàn hảo với các công ty không hoàn hảo, sự phân biệt đó là công ty hoàn hảo là những công ty "quan tâm đến vấn đề kinh doanh của chính mình". Những công ty hoàn hảo không chỉ hiểu rõ hoạt động kinh doanh chủ yếu của mình mà còn có ý thức trung thành với hoạt động đó. Họ không quan tâm đến những loại hình kinh doanh nằm ngoài loại hình chủ đạo của công ty bởi họ hiểu ranh giới và giới hạn của mình. Tuy nhiên, sức mạnh của những công ty hoàn hảo được cho là một trong những hạn chế chính, đặc biệt khi những công ty này chuẩn bị và đối phó với những cuộc khủng hoảng. (Bên cạnh đó, rất nhiều công ty cùng loại mà Peters và Waterman đã trích dẫn biến mất rất nhanh ngay từ danh sách đầu.)

Một trong những khía cạnh gây đau đầu nhất của những cuộc khủng hoảng tàn khốc là việc "sửa những lỗi thêu sai". Các cuộc khủng hoảng chính xác là những cuộc khủng hoảng, chúng không tuân theo những ranh giới nhỏ hẹp và giả tạo mà chúng ta đã tạo ra cho con người và thế giới. Con người không chịu bất cứ giới hạn nào liên quan đến quá trình nhận thức và kiểm soát thế giới phức tạp và khó hiểu mà chúng ta đã tạo ra. Tuy nhiên, không có lý do gì để kỳ vọng thế giới lớn hơn sẽ tôn trọng những ranh giới đó. "Những nguyên tắc chính" thích hợp với việc điều hành thế giới và hoạt động kinh doanh ở trạng thái thông thường mà không phải là những nguyên tắc mà chúng ta có thể áp dụng để đối phó với những cuộc khủng hoảng tàn khốc.

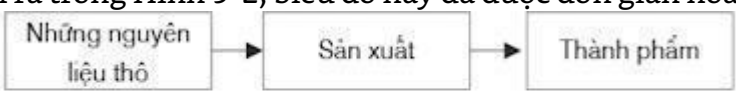
Thêm một lần nữa, chúng ta thấy được nơi những cuộc khủng hoảng tấn công vào những giả định cơ bản của chúng ta: bởi vì chúng ta tin rằng thế giới là có giới hạn, do đó, thế giới sẽ thích ứng với những giả định của chúng ta! Ngày càng có nhiều công ty muốn "quan tâm đến công việc kinh doanh của mình". Trong thế giới ngày nay, mọi lĩnh vực kinh doanh đều liên quan đến nhau, và các cuộc khủng hoảng cũng tương tự! Những nhận định đáng kinh ngạc này là hai trong số những chủ đề chính của chương này.

Chúng ta cần "gỡ bỏ" hình ảnh mà chúng ta đã tạo ra. Đây chính là điều mà những kẻ phá rối có trách nhiệm cần xem xét kỹ lưỡng

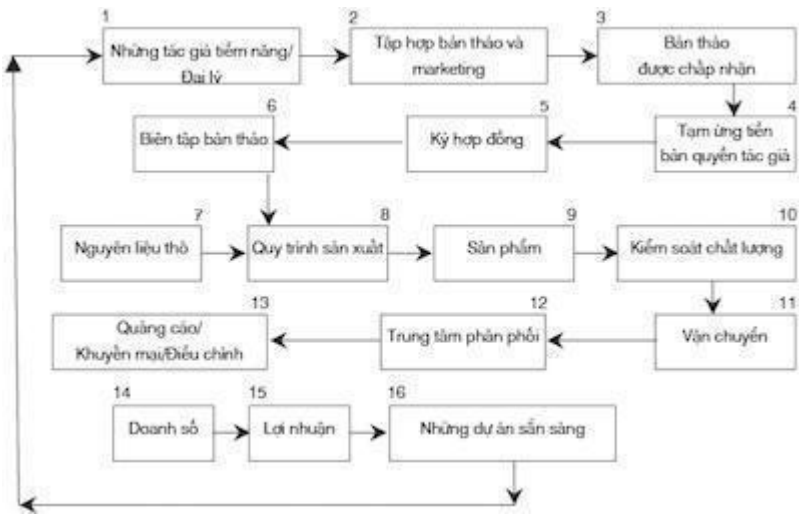
trong mọi giai đoạn, trong thời gian qua. Ví dụ, để công ty Rural Books có thể đạt được điều này, Bob Hunt sẽ phải hiểu hoạt động kinh doanh của RB rõ hơn Mary hay nhóm quản lý cấp cao của cô.

Mọi hoạt động kinh doanh đều liên quan với nhau

Để chứng minh rằng tất cả hoạt động kinh doanh đều liên quan với nhau, chúng ta hãy cùng tìm hiểu chi tiết hơn ví dụ về RB. Bảng 3-1 chỉ ra tầm nhìn của RB quá đơn giản, nếu không phải là đơn giản hóa. Nó chỉ ra mô hình hoạt động kinh doanh sách giống như hệ thống sản xuất cơ bản – cụ thể, công ty bắt đầu từ nguyên liệu thô (giấy), đóng thành một cuốn sách và tạo ra sản phẩm. (Để nói rằng bảng này chỉ ra một vài thông tin chi tiết về quá trình sản xuất là cách nói giảm nhẹ.) Quan điểm thực tế hơn của RB được chỉ ra trong Hình 3-2; biểu đồ này đã được đơn giản hóa.



Hình 3-1. Mô hình được đơn giản hóa của Rural Books (RB)



Hình 3-2. Quan điểm thực tế hơn về RB

Hình 3-2 bắt đầu bằng góc bên trái ở phía trên với quá trình tuyển dụng tích cực những tác giả tiềm năng được thực hiện bởi RB hay thông báo và nhờ các đại lý của RB giới thiệu những tác giả tiềm năng. Tất nhiên, điều này đã giả định giai đoạn tồn tại phía trước của bản thân RB, cũng như kế hoạch kinh doanh của RB – đó là, những bản thảo và tác giả mà RB mong muốn xuất bản. Ô 2 thể hiện tất cả các tác giả phải trải qua một quá trình marketing và

tập hợp bản thảo, trong đó nhà xuất bản sẽ đánh giá và chấp nhận chất lượng bản thảo. Nếu bản thảo có vẻ chấp nhận được, tác phẩm đó sẽ được xuất bản. Ô 4 chỉ ra rằng giai đoạn đàm phán sẽ diễn ra nhằm xác định quy mô cải tiến có thể chấp nhận được đối với cả tác giả và RB. (Hầu hết các nhà xuất bản đều cho phép các tác giả tạm ứng tiền với mục đích giữ lại những tác giả triển vọng.) Hình thức tạm ứng này được thực hiện trước khi cuốn sách được bán và dựa trên doanh số bán hàng dự kiến. Nếu hình thức tạm ứng này được cả hai bên chấp thuận, hợp đồng sẽ được ký. Cụ thể là, tác giả nhận một nửa tạm ứng vào ngày ký hợp đồng và nhận phần còn lại khi bản thảo hoàn tất. Ô 6 giới thiệu về quá trình biên tập. Không tác giả nào, dù tài năng hay không, có thể viết được bản thảo mà không cần sự trợ giúp của một biên tập viên chuyên nghiệp. Biên tập viên sẽ chỉnh sửa bản thảo cho hay hơn mà không làm thay đổi văn phong của tác giả.

Ô 7 chỉ ra rằng những nguyên liệu thô, phải được đấu thầu và do vậy, đòi hỏi cần có hệ thống đấu thầu, đây chính là nguồn đầu vào quan trọng của quy trình này. Nói đơn giản hơn, giấy – là yếu tố hết sức cần thiết – là yếu tố khó khăn trong quá trình xuất bản, bởi vì không có bản thảo được chấp nhận, quy trình sản xuất không có gì để sản xuất. Ô 9 chỉ ra quá trình sản xuất sản phẩm, cụ thể ở đây là sách. Ô 10, có vai trò đặc biệt quan trọng trong trường hợp của RB, là quá trình kiểm soát chất lượng – đó là, kiểm soát chất lượng không phải là "đầu ra" hay một "trạng thái", mà kết thúc một quy trình sản xuất.

Trong Hình 3-2, việc kiểm soát chất lượng được chỉ rõ sau khi sản phẩm được tạo ra. Nếu thực hiện theo đúng quy trình thì sau khi hoàn thành sản xuất, sẽ có một người giám sát. Trên thực tế – đó là, trong những tổ chức phức tạp với những sản phẩm phức tạp – việc kiểm soát chất lượng phải được thực hiện trong từng khâu của quá trình sản xuất, thậm chí, phải quay trở lại với ô 1. Đó là, ví dụ, một nhà xuất bản không muốn thu hút những người, những tác giả "có vấn đề" (ví dụ, cư xử thiếu nguyên tắc) – những tác giả "có vấn đề" rất dễ dàng đưa những lỗi sai tai hại vào bản thảo mà người kiểm soát khó có thể phát hiện được cho đến khi sản phẩm được sử dụng sai, dẫn đến những tổn thương, hay thậm chí là cả cái chết.

Ô 11 và 12 thể hiện quy trình vận chuyển và phân phối sách. Sách là hàng hóa công kềnh và thường được vận chuyển với số lượng lớn, cần thiết phải có hợp đồng đáng tin cậy với các công ty vận chuyển, cũng như các trung tâm phát hành hay lưu trữ. Các nhà xuất bản lớn thường sẽ có những trung tâm phát hành khu vực

riêng và hệ thống vận chuyển riêng, hoặc sẽ có hợp đồng dài hạn với các công ty vận chuyển bằng xe tải.

Ô 13 chỉ ra yếu tố hết sức cần thiết của hoạt động xuất bản, đó là quảng cáo. Đặc biệt trong hoạt động kinh doanh sách, giai đoạn này đòi hỏi phải cân nhắc chỉnh sửa dựa trên những lời nhận xét đáng tin cậy trong nước – trên những tờ báo và tạp chí uy tín. Trong giai đoạn này, các nhà xuất bản cần quan tâm đến tất cả mọi thông tin trừ những thông tin không có giá trị; mặc dù không thể chỉnh sửa sách theo nhu cầu cá nhân, nhưng nhà xuất bản có thể tìm kiếm những lời nhận xét của các chuyên gia hàng đầu trong các trường đại học, tổ chức chính trị và cơ quan chính phủ, họ có thể làm nhiều hơn thế nữa để quảng cáo cuốn sách của mình, đặc biệt, họ khuyến khích "những lời đồn thổi trước" hay còn gọi là thông qua hình thức truyền miệng. Hy vọng rằng những phần còn lại của quy trình đưa ra thông tin về doanh số và lợi nhuận, đặc biệt nếu một cuốn sách có mặt trong danh sách những cuốn sách bán chạy nhất, người ta luôn hy vọng nó sẽ nằm trong danh sách của tạp chí New York Times. Nếu một cuốn sách thành công lớn, ô 16 chỉ ra rằng nhà xuất bản có lẽ tìm kiếm và ủy nhiệm cho tác giả đó hay các tác giả khác hoàn thành những tác phẩm khác.

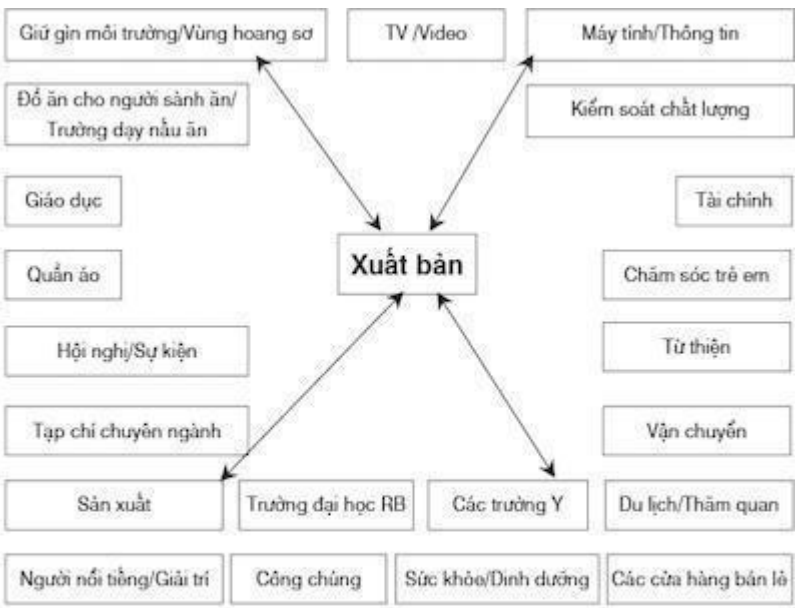
Kết quả cuối cùng của buổi thảo luận này là, dù đúng hay không, RB vẫn thật sự là công ty tiềm năng trong số rất nhiều công ty khác, nhiều thông tin về RB chỉ đề cập gián tiếp tới ngành xuất bản sách. Hơn nữa, cũng cần phải lưu tâm đến Hình 3-2 bởi nó rất phức tạp, vẫn là hướng đi đã được đơn giản hóa trong ngành xuất bản. Trước hết là vì, biểu đồ đã mô tả quy trình theo cả mô hình tuyến tính và dãy số. Nhưng thực tế, nó không phải như vậy. Thực tế, có quá nhiều thông tin chồng chéo lên nhau nên khó có thể nhận ra một ô bắt đầu ở điểm nào và những ô khác kết thúc ở điểm nào. Vì thế, bản miêu tả quy trình sẽ trở nên chính xác hơn nếu chúng ta chỉ ra rằng tất cả các ô này tương thích nhau.

Do đó, một bản miêu tả chính xác hơn sẽ là một bản miêu tả hình ảnh ba chiều khi có ánh sáng thích hợp, trong đó, mỗi phần được bao hàm trong những phần khác.

Hình 3-3 sẽ giải thích điểm này rõ hơn. Nếu bạn liệt kê tất cả các hoạt động kinh doanh mà RB tham gia hay đang xem xét tham gia, bạn có thể đánh giá được tính phức tạp của một công ty giống RB. Theo mô tả trong Hình 3-3, ngành xuất bản thật sự là hoạt động kinh doanh trọng yếu của RB – điều này được chỉ ra trong ô nằm giữa biểu đồ. Tuy nhiên, tất cả những ô bao quanh thành

phần trọng yếu thể hiện những hoạt động kinh doanh thứ yếu của RB sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh chủ đạo. Ví dụ, với những loại sách được xuất bản, RB đóng vai trò chủ đạo trong hoạt động "bảo vệ môi trường/vùng hoang dã". Do vậy, RB đã có những đóng góp và hỗ trợ chủ đạo cho những tổ chức môi trường. Không một tổ chức môi trường nào có thể tồn tại mà không có những cuốn sách này. Đến lượt mình, RB dựa vào kết quả hoạt động và thiện chí của những tổ chức này để thực hiện các hoạt động kinh doanh của mình.

RB cũng tham gia lĩnh vực TV/Video và đầu tư để sản xuất các chương trình TV. Những cuốn sách này gặt hái được nhiều thành công, do vậy, việc phát hành những cuốn băng video không những giúp hướng dẫn khách hàng cách phân biệt các loại rau củ quả an toàn có thể ăn được mà còn chỉ ra những dấu hiệu phân biệt chúng với những loại cây khác, và thậm chí cả cách nấu các món ăn từ những loại thực phẩm này.



Hình 3-3. Một quan điểm thực tế hơn của RB – những lĩnh vực mà RB tham gia

RB cũng tham gia ngành máy tính/thông tin, và không chỉ có vậy, bởi vì tất cả các quy trình sản xuất của họ đều dựa trên máy tính. Thực tế, việc hiệu đính bản thảo đều được thực hiện qua máy tính. Các dữ liệu trong máy tính sau đó được chuyển qua Internet tới tác giả, họ sẽ xem xét chấp nhận hoặc phản đối những thay đổi

của biên tập viên. Tuy nhiên, ngoài ra, RB duy trì trang web của mình với mục đích thông báo các sản phẩm và hàng tháng đưa ra những lời khuyên cho những độc giả tiềm năng để giúp họ cập nhật những thông tin mới nhất về sản phẩm của RB, cách nấu các món ăn từ những loại thực phẩm được nhận dạng, v.v...

Chắc chắn RB có mặt trong ngành kiểm soát chất lượng. Điều này có nghĩa là kiểm soát chất lượng là một phần quan trọng của quy trình sản xuất được thể hiện trong Hình 3-2. Giấy được sử dụng để in sách của RB không những phải có chất lượng cao mà những cuốn sách này phải đáp ứng được nhiều điều kiện khác nhau, mà thậm chí quan trọng hơn là, số trang và những thông tin chính xác phải khớp nhau.

RB cũng tham gia lĩnh vực tài chính. RB giúp đảm bảo nguồn vốn và duy trì lượng tiền sẵn sàng thanh toán tạm ứng cho các tác giả quan trọng, cũng như duy trì những hoạt động kinh doanh chủ đạo, từ việc thanh toán tiền lương đến sản xuất. Do đó, RB hỗ trợ đặc biệt các công ty và thể chế tài chính quản lý những mặt này trong doanh nghiệp. RB cũng tham gia ngành tài chính, trong đó có nghiệp vụ huy động đủ vốn để tài trợ cho các doanh nghiệp khác. Ngoài ra, kết quả hoạt động của RB không được thể hiện chính xác qua các con số. Một mặt là vì RB hoạt động trong lĩnh vực chăm sóc trẻ em. Tổ chức này không những cung cấp dịch vụ chăm sóc trẻ em cho nhân viên ở đây mà còn cho một số lượng lớn những người thường xuyên ghé thăm RB.

Ngay từ đầu, RB đã quyết định hỗ trợ các khách hàng tiềm năng đến thăm cơ sở vật chất, để từ đó, mang lại cho họ cảm giác là thành viên trong gia đình của RB. Điều này được so sánh với McDonald's. Vì McDonald's có nhiều hoạt động phục vụ những gia đình có con nhỏ, công ty này vận hành hoạt động của các sân chơi – nghĩa là, bọn trẻ có riêng một khu vui chơi trong khi các thành viên còn lại trong gia đình ăn uống. Tuy nhiên, một vài người biết rằng McDonald's thật sự là nhà điều hành các khu vui chơi giải trí tư nhân lớn nhất. Ngoài ra, nhờ số lượng lớn các cửa hàng, McDonald's là một trong những tổ chức nắm giữ lượng bất động sản lớn nhất nước Mỹ và cũng như trên toàn thế giới. Mặt khác, McDonald's là nhà phân phối đồ chơi chất lượng cao nhất thế giới. Vậy thì, McDonald's thật sự tham gia những lĩnh vực nào?

Câu trả lời là, tất cả các ngành!

Không giống McDonald's, RB hoạt động trong lĩnh vực từ thiện. Thực vậy, tổ chức này có những hoạt động từ thiện chủ đạo và

thậm chí có cả một quỹ – quỹ RB. Các hoạt động từ thiện và quỹ liên quan đến hoạt động bảo vệ và giữ gìn môi trường và các vùng hoang sơ.

RB đồng thời cũng tham gia ngành vận tải. RB không chỉ có một đoàn xe tải với số lượng lớn chuyên chở sách cho các trung tâm phân phối, mà còn cung cấp các loại xe buýt đặc biệt cho những người muốn thăm các khu công viên địa phương và các khu rừng nơi đây để áp dụng thông tin trong những cuốn sách này. Khi RB bắt đầu đi vào hoạt động, đây không phải là điều mà các nhà sáng lập dự báo được từ trước, hay thậm chí là muốn làm.

Tuy nhiên, khi doanh nghiệp phát triển, rõ ràng RB có thể cung cấp xe phục vụ cho các chuyến tham quan, mà mọi người có thể đặt trước và trả một khoản phí không đáng kể, do vậy, họ có thể mang những cuốn sách RB đến những khu vực sẽ được hướng dẫn viên giới thiệu cùng chủ đề của những cuốn sách này. Thậm chí, doanh số của RB còn tăng hơn nếu những bản phô tô của những cuốn sách này được bày bán trong xe buýt.

Điều này trực tiếp dẫn đến ô kế bên. Việc vận hành một số lượng lớn các xe buýt đã đưa RB tham gia ngành du lịch thành công. Công ty không chỉ tổ chức các chuyến du lịch trong phạm vi lục địa Mỹ mà còn đến các điểm vui chơi giải trí trên toàn thế giới. Theo hướng này, RB sẽ có mặt trên toàn cầu. RB cũng xuất bản những cuốn sách chỉ dẫn cho những người Mỹ và Canada, và mở rộng phát triển thị trường sách trên một trăm quốc gia.

RB cũng mở các cửa hàng bán lẻ trong những thành phố chính khắp đất nước, và vòng quanh thế giới. Những cửa hàng này không chỉ giới thiệu những sản phẩm chính của RB – các loại sách – mà còn có mũ lưỡi trai, áo khoác ngoài và quần áo. Do vậy, ô ở góc bên trái phía trên Hình 3-3 chỉ ra rằng RB giờ đây cũng tham gia ngành may mặc bởi vì tổ chức này muốn thể hiện những nét đặc trưng của mình. RB cũng tham gia lĩnh vực giáo dục trong việc tài trợ cho trường học và cung cấp nội dung đào tạo các chương trình tại các trường học dành cho người lớn về cách chuẩn bị các món ăn, điều này được chỉ rõ qua những cuốn sách RB và ngoài ra cũng đưa ra những chỉ dẫn thân thiện với môi trường. RB cũng có mặt trong các trường dạy nấu ăn. Thật có ích khi thành lập các trường dạy nấu ăn trong các thành phố chính trên toàn đất nước. Tại đây, các chuyên gia hướng dẫn cách nấu các món ăn từ những loại củ quả này.

RB cũng tham gia lĩnh vực tổ chức các sự kiện đặc biệt/các hội

nghị. Các đại biểu đi công tác vòng quanh đất nước và sưu tầm những món quà đặc trưng của những nơi họ đến. Gần đây, RB cũng tham gia lĩnh vực tạp chí chuyên ngành, các số ra hàng tháng có riêng những phần nói về RB, chương trình vào bếp hàng tháng của RB, v.v...

Đúng vậy, RB tham gia lĩnh vực sản xuất, được chỉ rõ trong Hình 3-2. Nhưng RB cũng tham gia lĩnh vực kinh doanh giải trí/gặp gỡ những người nổi tiếng. Như nhiều doanh nghiệp khác, RB xem xét yếu tố cần phải có những chứng thực hay thông qua những người nổi tiếng để nâng cao hình ảnh sản phẩm của mình, để từ đó, RB có thể bán được nhiều sách hơn. Tuy nhiên, RB không ra ngoài tìm kiếm sự xác thực từ bất cứ một người nổi tiếng nào. RB muốn những người nổi tiếng yêu thích các hoạt động ngoài trời, bảo tồn những vùng hoang sơ, và cứu lấy môi trường nói chung. Hoạt động từ thiện của RB ở đây chính là giữ gìn và bảo vệ môi trường. Tuy nhiên, để không bị đánh giá là chỉ quan tâm đến thiên nhiên, RB cũng tiếp cận với trẻ em trong thành phố, mà có lẽ chưa bao giờ xa nhà, đưa chúng đến thăm các khu rừng để cảm nhận thiên nhiên.

Mặc dù chủ yếu xuất bản các cuốn chỉ dẫn về các loại quả dại, nhưng RB gián tiếp tác động đến lĩnh vực y tế và dinh dưỡng. Chủ đề của những cuốn sách của RB không chỉ giới thiệu thêm những loại thực phẩm chính mà các loại quả dại được đánh giá là những thực phẩm bổ sung cho chế độ ăn kiêng có lợi cho sức khỏe. Nhưng để đạt được điều này, RB đã liên hệ với những nhà dinh dưỡng xuất sắc và nhờ họ nhận định về vai trò của những loại thực phẩm này trong việc duy trì một lối sống có lợi cho sức khỏe.

Hình 3-3 chỉ ra bốn mũi tên chính. Những mũi tên này thể hiện việc những hoạt động kinh doanh thứ yếu tác động như thế nào đến hoạt động kinh doanh trọng yếu của RB. Tuy nhiên, trong thực tế, các mũi tên có thể được vẽ giữa các ô trong biểu đồ, thể hiện số lượng các hoạt động kinh doanh của RB. Nói một cách nhẹ nhàng, hoạt động kinh doanh của RB rất phức tạp.

Trước khi kết thúc câu chuyện của RB, chúng ta hãy cùng nghiên cứu một đặc tính hết sức thú vị trong hoạt động kinh doanh ở đây và khiến câu chuyện này trở nên phức tạp hơn. RB không những thành lập riêng trường đại học hay cao đẳng để đào tạo nhân viên và nhà quản lý vận hành các hoạt động kinh doanh của mình mà còn đưa tên tuổi trường này đến với các trường y lớn. Trường học này được gọi là Trường Y khoa RB. RB giúp huy động hơn 200 triệu đô-la để xây dựng một tòa nhà mới cho trường học. Nhưng

mối quan hệ giữa RB và trường y khoa được thể hiện là nếu một cuộc khủng hoảng trầm trọng xảy ra tại Trường Y khoa RB, sự cố này sẽ "lây lan" hay "truyền nhiễm" sang RB. Ví dụ, ngay sau khi luận điệu đưa ra rằng Trường Y khoa UCLA đã bán bất hợp pháp những bộ phận thi thể người chết (hãy xem lời trích mở đầu của chương này), những chương trình tin tức trong nước và nước ngoài khắc họa hình ảnh tiêu biểu về Trường Y khoa UCLA: Trường Y khoa David Geffen tại UCLA. David Geffen là một thành viên giàu có và có quyền lực trong ngành giải trí. Chúng ta có thể tưởng tượng được cảm xúc của David như thế nào khi tên của ông được gắn với một cuộc khủng hoảng mà ông không hề liên quan đến nó.

Quan điểm cho rằng, bởi mối quan hệ gắn bó với một trường đại học lớn, RB nhận được tất cả các cơ hội, phải đối mặt với các vấn đề, và những cuộc khủng hoảng xảy ra ở một trường đại học lớn.

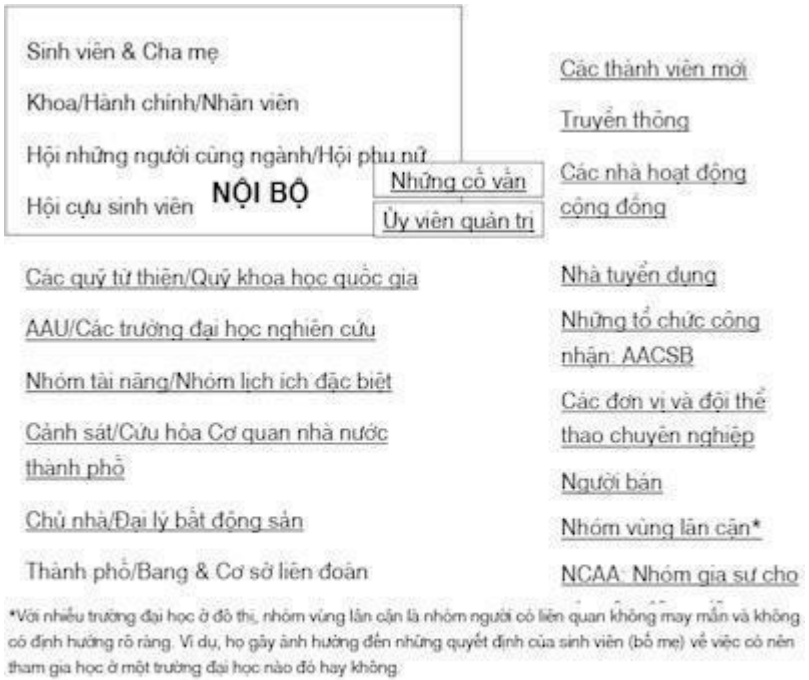
Các trường đại học là những hệ thống phức tạp

Có lẽ hơn bất cứ một thể chế hiện đại nào khác, trường đại học là minh họa cho sự phức tạp trong thế giới ngày nay. Bởi vì phần lớn thời gian, tôi làm việc cho một trường đại học lớn, nên tôi đã quen với sự phức tạp đó. Hình 3-4, 3-5 và 3-6 chỉ ra sự phức tạp này và tất cả các nhánh của nó.

Hình 3-4 chỉ ra rằng mặc dù giáo dục và nghiên cứu là những hoạt động chủ đạo của các trường đại học hiện đại, số lượng các hoạt động bổ trợ nhằm giúp trường đạt được mục tiêu chính rất lớn. Ví dụ, Hình 3-4 chỉ ra rằng những trường đại học lớn nhất lại thuộc ngành kinh doanh khách sạn. Họ phục vụ hàng nghìn bữa ăn hàng ngày; hàng trăm phòng, cả trong và ngoài khu học xá. Do đó, an toàn và an ninh là những vấn đề chính của hầu hết các trường đại học.

Khách sạn: phục vụ bữa ăn cho 1.000 người mỗi ngày, phòng cho 100 người
Hoạt động bán lẻ trong các khu học xá
Giải trí/Các sự kiện đặc biệt
Quản lý cơ sở vật chất & tài sản
Y tế/Bảo hiểm
Tang lễ
Dịch vụ thông tin/Xử lý dữ liệu/Quản lý hồ sơ
Dịch vụ tài chính/Tín dụng
Hội nghị
Xuất bản & Diễn giả
Bất động sản
Các mối quan hệ cơ sở & hợp tác
Quan hệ công chúng
Quan hệ với chính phủ
Luật
Cảnh sát/An toàn & An ninh
Du lịch
Chăm sóc trẻ em
Giáo dục/Nghiên cứu

Hình 3-4. Các trường là những tổ chức phức tạp, số lượng các loại hình hoạt động đa dạng khác nhau.


Sinh viên & Cha mẹ
Khoa/Hành chính/Nhân viên
Hội những người cùng ngành/Hội phụ nữ
Hội cựu sinh viên
NỘI BỘ
Những cố vấn
Ủy viên quản trị
Các thành viên mới
Truyền thông
Các nhà hoạt động cộng đồng
Các quỹ từ thiện/Quỹ khoa học quốc gia
AAU/Các trường đại học nghiên cứu
Nhóm tài năng/Nhóm lịch ích đặc biệt
Cảnh sát/Cứu hỏa Cơ quan nhà nước thành phố
Chủ nhà/Đại lý bất động sản
Thành phố/Bang & Cơ sở liên đoàn
Nhà tuyển dụng
Những tổ chức công nhận: AACSB
Các đơn vị và đội thể thao chuyên nghiệp
Người bán
Nhóm vùng lân cận*
NCAA: Nhóm giá sư cho
*Với nhiều trường đại học ở đô thị, nhóm vùng lân cận là nhóm người có liên quan không may mắn và không có định hướng rõ ràng. Ví dụ, họ gây ảnh hưởng đến những quyết định của sinh viên (bố mẹ) về việc có nên tham gia học ở một trường đại học nào đó hay không

Hình 3-5. Các trường đại học là những tổ chức phức tạp, số lượng lớn những người liên quan khác nhau.

Thực vậy, hầu hết các trường đại học đều có lực lượng cảnh sát và chính sách an ninh riêng. Mỗi ngày, hàng nghìn bữa ăn được chuẩn bị tại nhiều khu vực trong trường học. Vì thế, điều đáng lo ngại là việc này gợi cho những nhân viên hoặc sinh viên ngầm phá hoại cơ hội để thực hiện ý đồ xáo trộn sản phẩm. Chính vì thế, các trường đại học cần nhìn nhận nghiêm túc rằng khả năng xảy ra việc xáo trộn sản phẩm rất lớn và hậu quả của nó rất nghiêm trọng.

Nếu các trường đại học thành công, dù nổi tiếng trong lĩnh vực học thuật hay có một đội thể thao xuất sắc, hay cả hai, những hoạt động kinh doanh bán lẻ trong trường cũng đóng vai trò quan trọng. Trong những năm gần đây, bán trang phục in biểu tượng trường, bao gồm cả mũ, áo ngắn tay, v.v... đã trở thành một lĩnh vực kinh doanh khổng lồ.

Phạm tội: Chiếm đoạt/giết người/trộm cắp/súng/thể chế/tổ chức/băng nhóm/khủng bố Thông tin: Nhận diện kẻ cướp/xáo trộn điểm/xáo trộn các bản báo cáo mật/lừa dối/bản kê khai sinh viên/xáo trộn điểm Xây dựng hệ thống an toàn: Nhà ở dưới tiêu chuẩn/không an toàn/không tốt cho sức khỏe/khu học xá ở trong & ngoài/cơ sở vật chất/sự trọn vẹn về cấu trúc/hệ thống điện dự phòng/máy phát điện hỏng trong những tòa văn phòng lớn Tài chính: Thất bại của đơn vị hoạt động chính/trường học/gian lận/sổ lần kiểm soát/các giao dịch Thể thao: Hoạt động tuyển dụng/ma túy/các bên không có thẩm quyền Người đến thăm: Vấn đề nhà ở & tuyển dụng/các sự kiện đặc biệt	Y tế: SARS /dịch bệnh bùng phát/an toàn thực phẩm & xáo trộn thực phẩm Hành vi vô đạo đức/Không tuân theo nguyên tắc đạo đức: Gian lận bởi những người có liên quan nội bộ và bên ngoài/quấy rối tình dục/gian lận/lừa dối/thổi phồng điểm Thiếu điện lớn: Hệ thống dự phòng Thiên tai/Hỏa hoạn Pháp lý/ Tranh chấp lao động Cảm giác/Tiếng tăm: Những lời đồn thổi/những câu chuyện sai lệch

Hình 3-6. Những cuộc khủng hoảng tiềm ẩn – cài đặt thời gian nổ bom cho các trường đại học

Các trường đại học cũng tham gia các hoạt động giải trí và tổ chức các sự kiện đặc biệt. Thể thao là một loại hình kinh doanh có triển vọng, đặc biệt, nếu trường có những đội được xếp hạng cấp quốc gia. Đồng thời, các trường đại học cũng đăng cai tổ chức đón tiếp tất cả các vị khách, từ những diễn giả quan trọng đến những buổi hòa nhạc, các buổi gặp mặt những người nổi tiếng, các chuyến du lịch với các công ty Broadway và những hoạt động tương tự. Bởi vì hầu hết các trường đại học đều có những khu học xá rất lớn, do vậy, các trường tham gia lĩnh vực quản lý cơ sở kỹ thuật và bất động sản. Trong hầu hết các thành phố lớn, trường đại học là nhà tuyển dụng tư nhân lớn nhất. Thực tế, nhiều trường đại học lớn nằm trong tốp những doanh nghiệp có doanh thu hàng tỷ đô-la

một năm.

Các trường đại học cũng tham gia ngành bảo hiểm và y tế bởi những ngành này mang lại nguồn lợi lớn cho khoa, nhân viên, sinh viên và trong một số trường hợp cho các ủy viên quản trị. Nếu trường có một trường đại học y khoa lớn, chắc chắn họ sẽ tham gia hoạt động cung cấp dịch vụ tang lễ. Tuy nhiên, trừ phi khủng hoảng bùng nổ, như biến cố xảy ra gần đây tại UCLA, hầu hết mọi người đều hoàn toàn không nhận thức được khía cạnh này trong hoạt động của trường. Bởi vì thi thể thường được tặng cho các nghiên cứu y học, vì thế, họ không những phải được đối xử đúng đắn mà, thậm chí, phải được đối xử với sự tôn trọng nhân phẩm, theo ước nguyện của những gia đình tặng thi thể.

Hình 3-5 chỉ ra rằng sự phức tạp của những trường đại học đến từ một khía cạnh khác. Hình này giới thiệu số lượng lớn những người có liên quan trong một trường đại học hiện đại. Thật không may, một cuộc khủng hoảng có thể xảy ra hoặc gây ra bởi những người có liên quan trong Hình 3-5.

Hình 3-6 đưa ra một danh sách vừa phải về những cuộc khủng hoảng tiềm năng, hay "cài đặt thời gian nổ bom" xảy ra với các trường đại học. Vì các trường đại học có rất nhiều hoạt động phức tạp và số lượng những người có liên quan đến trường đại học rất lớn nên khả năng xảy ra những cuộc khủng hoảng tại đây rất cao, và chúng ta cần chuẩn bị rất nhiều điều. Thực vậy, Hình 3-6 chỉ ra rằng những cuộc khủng hoảng có khả năng xảy ra luôn nằm trong số các loại hình khủng hoảng phổ biến (xem Bảng 3-1).

Kết luận

Trong chương này, chúng ta đã tìm hiểu độ phức tạp có thể xảy ra trong tất cả các hoạt động của thế giới ngày nay. Sự phức tạp này gây ra những hậu quả bất ngờ rằng tất cả các doanh nghiệp đều cần tham gia nhiều hoạt động kinh doanh, tại mọi thời điểm. Thực tế, ngày nay, tất cả hoạt động kinh doanh đều là mục tiêu nhắm đến của khủng hoảng và điều này sẽ gây kinh hoàng cho các doanh nghiệp. Nói cách khác, mọi cuộc khủng hoảng đều chứa đựng yếu tố của những cuộc khủng hoảng khác. Nói như vậy không có nghĩa rằng tất cả các hoạt động nhất thiết phải phức tạp như RB hay một trường đại học hiện đại, mà nó đưa ra thông điệp rằng hầu hết các hoạt động phức tạp hơn nhiều so với những gì họ hy vọng.

Thế giới chúng ta đang sống không hề đơn giản. Các doanh

nghiệp chắc chắn sẽ là những bộ máy phức tạp hơn nhiều so với thông tin được minh họa trong

Hình 3-1. Thực vậy, tất cả các con số trong chương này chỉ ra rằng các doanh nghiệp ngày nay là một hệ thống phức tạp. Tuy nhiên, điều này gợi ra một câu hỏi hóc búa, "Chúng ta phải chuẩn bị như thế nào để đối mặt với số lượng các cuộc khủng hoảng dường như vô tận trong những hệ thống phức tạp này?" Đây thật sự không phải là một vấn đề đơn giản và chúng ta sẽ đề cập vấn đề này ở chương sau.

Bảng 3-1: Các loại khủng hoảng chính	
Kinh tế	Đình công, Nhân công không ổn định, Thiếu hụt nhân công, Sự sụt giảm và lên xuống bất thường của giá cổ phiếu, thị trường sụp đổ, Sự sụt giảm thu nhập, những người kế nhiệm chống đối
Thông tin	Lộ thông tin mật và độc quyền, Thông tin giả, Xáo trộn báo cáo máy tính, Mất thông tin máy tính chủ chốt cùng sự quan tâm đến khách hàng và những nhà cung cấp, v.v... Sự cố Y2K
Vật chất	Mất các công cụ, kế hoạch và nguồn cung cấp vật liệu chủ chốt, Công cụ và kế hoạch chủ chốt bị hỏng, Mất những cơ sở vật chất chủ chốt, Sự đổ vỡ của các kế hoạch chủ chốt, Sự bùng nổ, Thiết kế sản phẩm sai hoặc nhầm lẫn, Sản phẩm thất bại, Kiểm soát chất lượng kém
Nguồn nhân lực	Mất những nhà điều hành chủ chốt, Mất những cá nhân chủ chốt, Sự gia tăng số lượng nhân viên vắng mặt tại công sở, Sự gia tăng các hành động phá hoại và tai nạn, Bạo lực công sở, Thiếu những kế hoạch thành công, Tình trạng tham nhũng, Đình công, Nhân công không ổn định, Thiếu hụt nhân công
Danh tiếng	Sự vu khống, Tin đồn nhảm, Tán chuyện, Lời đồn thổi, Phá hoại danh tiếng của công ty, Sự giả mạo logo công ty, Những lời đồn thổi giả dối
Những hành động tâm thần	Giả mạo sản phẩm, Bắt cóc trẻ em, Bắt cóc con tin, Khủng bố, Bạo lực công sở, Tội phạm, Kẻ khủng bố, những hành động tâm thần
Thiên tai	Động đất, Hỏa hoạn, Lũ lụt, Bão lớn, Cuồng phong, Lở bùn

Chương này cũng đề cập vấn đề quản lý rủi ro và nhân viên an ninh Bob Hunt sẽ phải có những hoạt động để có thể bán chương trình quản lý rủi ro (QLKH) cho Mary và nhóm quản lý cấp cao của

cô tại RB. Thực vậy, điều tốt nhất Bob có thể làm vào thời điểm đó là phát triển phiên bản riêng của Hình 3-2 và 3-3. Bởi Bob biết nhiều thông tin về hoạt động kinh doanh của RB như Mary và nhóm quản lý cấp cao của cô. Ngoài ra, anh sẽ phải đưa ra một viễn cảnh phù hợp về tác động của mỗi loại khủng hoảng được liệt kê trong Bảng 3-1 đối với các hoạt động kinh doanh của RB. Anh sẽ phải bán cả báo cáo nhận định chung về RB và những kịch bản chi tiết về diễn biến của các cuộc khủng hoảng. Thật khó tin nếu anh chỉ dừng lại ở việc bán các sản phẩm này cho RB vì chúng ta sẽ thấy ở chương tiếp theo rằng không phải Bob sẽ phải đưa ra những kịch bản hoàn hảo – điều đó không thể xảy ra. Hơn nữa, trải qua thời gian, anh sẽ xây dựng được những kịch bản hoàn hảo hơn khi nghiên cứu hệ thống RB kỹ lưỡng hơn.

Thực tế, nếu Bob Hunt muốn thành công, anh sẽ phải nỗ lực rất nhiều. Anh phải đáp ứng yêu cầu cơ bản liên tục thay đổi so với các "Bob Hunt" khác trong những tổ chức và doanh nghiệp tương tự – đó là, đối thủ cạnh tranh cũng như các tổ chức liên minh. Anh sẽ phải học những phương thức bán QLKH thành công mà đã được thực hiện tại các tổ chức khác.

Tóm lại, để bán được chương trình QLKH mở rộng cho Mary và nhóm quản lý cấp cao của cô, Bob Hunt sẽ phải thu thập thông tin về nhu cầu mà mong muốn của khách hàng về khóa học này từ nhiều kênh khác nhau. Ngoài ra, nhóm quản lý của những tổ chức khác sẽ phải họp định kỳ để trao đổi thông tin về những cuộc khủng hoảng họ phải đối mặt và lý do vì sao các đơn vị khác trong ngành nên chuẩn bị đối mặt với chúng. Trừ phi những thông tin đó đến từ nhiều nguồn thông tin – ví dụ, từ hiệp hội thương mại công nghiệp, các cán bộ quản lý và phương tiện truyền thông – thật khó tin một tổ chức như RB tham gia nhiều ngành khác nhau và có nhiều mối liên hệ với thế giới, có thể nhận thức đầy đủ về tất cả các cuộc khủng hoảng có thể xảy ra với tổ chức mình. Chắc chắn rằng không phải lúc nào họ cũng sẽ hành động đúng đắn.

Bob Hunt sẽ phải triệu tập cuộc họp nội bộ các cổ động RB và phỏng vấn những người tham gia hoạt động kinh doanh của RB, đồng thời phát hiện ra "việc cài đặt những vụ nổ bom" trong các bộ phận khác nhau của tổ chức này. Bob phải hiểu rõ hoạt động kinh doanh của RB hơn tất cả các cổ đông.

Trên thực tế, những hành động tiên phong thường khiến mọi người nản chí nhưng đó chính là điều làm nên sự khác biệt của những tổ chức này mà tôi gọi là Khu vực chuẩn bị đối phó với khủng hoảng, hay ít nhất là, luôn cố gắng vươn tới, những tổ chức

chưa nằm trong khu vực đó.

Cuối cùng, không ai có thể giúp đỡ chúng ta ngoại trừ nỗi kinh ngạc về những thành công khác biệt mà RB mang lại cho hoạt động kinh doanh của mình với phương thức hạn chế khủng hoảng. Cho dù có thừa nhận hay không, thì RB vẫn nằm trong tầm ngắm của vô số cuộc khủng hoảng vì RB tham gia rất nhiều lĩnh vực khác nhau.

Một lần nữa, chúng ta chứng kiến sự khước từ và những cơ chế phòng vệ mà Freud đề cập. Những cơ chế này có tác động thu hẹp giới hạn rủi ro và những cuộc khủng hoảng có nguy cơ xảy ra mà RB có thể nhận rõ. Tuy nhiên, bản thân những cơ chế phòng vệ này không hạn chế được khủng hoảng. Cuối cùng, luận điểm bị phê bình nhiều nhất sẽ không còn hiệu lực trước biến cố khủng hoảng của RB là:

Tổ chức, RB, không thể mang lại sự an toàn cho toàn thế giới với tầm nhìn hạn hẹp về những rủi ro mà họ có thể phải đối mặt.

Những rủi ro hạn chế mà RB sẵn sàng thừa nhận không tương ứng với số lượng rủi ro có thể xảy ra.

Dựa theo nhận định này, RB đã đưa ra giả định sai, đó là: tầm nhìn hạn hẹp về những rủi ro không đủ mạnh để có thể bảo vệ công ty.

4

THÁCH THỨC 4: CHỈ SỐ IQ TÍCH HỢP

Bắt đầu việc tranh biện vụ kiện công ty AAA sơ suất gây chết người, thứ Ba, ngày 9 tháng 9 năm 2003 – Hãng thông tấn Mỹ

Báo PLYMOUTH – Một người phụ nữ bị giết năm 1999 sau sự cố xe của cô bị hỏng và câu lạc bộ xe hơi của cô không thể giúp gì được cô, do vậy, cô đã chấp nhận sự giúp đỡ của một người lạ, luật sư bên nguyên đơn phát biểu trong phiên xử hôm thứ Ba.

Gia đình của Melissa Gosul kiện công ty AAA đã làm việc cẩu thả và vô tình gây ra cái chết của cô, họ cho rằng nếu Hiệp hội ôtô Mỹ AAA tận tình giúp đỡ Gosul thì cô đã không bị cưỡng hiếp và đâm chết.

“Đây là cơn ác mộng lẽ ra có thể ngăn chặn được,” Michael Paris, luật sư của gia đình phát biểu. “Tất cả chỉ vì bị đơn đã không làm điều mà họ cần phải làm.”

Tuy nhiên, luật sư của AAA ở Southern New England cho rằng, khi xe của Gosul bị hỏng ở Cape Cod, cô đang ở trong khu vực đông dân vào một buổi chiều hè, gần tuyến đường cao tốc chính, với nhiều nhà hàng và trạm xăng.

“Melissa không ở trong một khu vực an ninh bất ổn”, Robert Gainor bày tỏ.

Ngày 11 tháng 7 năm 1999, Gosul quay lại công viên bằng xe đạp vì xe của cô không khởi động được. Michael Gentile, người sau này bị nghi ngờ trước cái chết của cô, đã cho phép cô giáo viên tiểu học 27 tuổi sử dụng điện thoại của mình. Khi nhân viên AAA lái xe

kéo cứu hộ đến, anh ta nói với Gosul rằng anh đang bận và không thể đưa cô hoặc xe của cô về lại Boston trong ba hoặc bốn giờ nữa. Gentile đã đề nghị đưa Gosul về nhà bố mẹ cô tại Brockton.

Thi thể cô được chôn vùi một cách qua loa.

Luật sư bên bị đơn cho rằng, theo các nhân chứng, Gosul đã nhờ người đưa về Boston trước khi người lái xe cứu hộ đến và còn miêu tả Gentile với những người xung quanh như một "anh chàng dễ mến".

Cô ấy đã tin tưởng người lạ và để họ đưa về nhà", Bobby

R. Burchfield, luật sư của Hiệp hội ôtô Mỹ nói.

Vụ kiện nhằm vào Hiệp hội ôtô Mỹ AAA; chi nhánh Hiệp hội tại địa phương – AAA Southern New England; và nhân viên cứu hộ. Những tổn hại không được mô tả chi tiết. Hội đồng pháp lý đang xem xét vụ kiện này để tìm hiểu xem liệu AAA có phải chịu trách nhiệm pháp lý hay không.

Nhà thơ nổi tiếng Rilke viết: "Hãy biết chịu đựng những điều không thể hàn gắn được trong tim và hãy học cách yêu chính những điều đó".

— Fred Rogers, You Are Special: Words of Wisdom from America's Most Beloved Neighbor (Bạn rất đặc biệt: Lời nói tinh tế của người hàng xóm đáng mến nhất) (New York: Viking, 1994)

Luận cứ

1. Thế giới vốn mập mờ, phức tạp và bất ổn.

2. Các vấn đề của thế giới không phải là các bài tập được đơn giản hóa và khuôn mẫu như những ví dụ điển hình được nêu trong chương cuối của các cuốn sách, ví dụ: x+6=11, tìm x.

3. Mỗi tình huống có một và chỉ một câu trả lời đúng mà mọi người mong muốn nhận được và sau đó cùng thống nhất. (Trong ví dụ ở phần 2 bên trên, x=5). Đó là vì mỗi tình huống chỉ có một và chỉ một cách hiểu, cách trình bày.

4. Ngược lại, mỗi vấn đề có rất nhiều cách hiểu, cách trình bày vì có nhiều người có thể tác động và bị tác động bởi vấn đề đó. Thực tế, vấn đề càng quan trọng thì sẽ càng có nhiều cách hiểu khác

nhau từ những người có liên quan. Mỗi người sẽ nhìn nhận vấn đề theo góc độ riêng của mình. Ví dụ, tại sao chúng ta hy vọng rằng mọi người liên quan sẽ có định nghĩa giống nhau về khủng hoảng và hành động khủng bố?

5. Những vấn đề của thế giới được rút ra, thường là với sự khó khăn rất lớn, từ sự hỗn độn phức tạp. Những vấn đề đó thường được "bắt nguồn" từ thế giới loài người chứ không phải là do chúa trời "ban tặng".

6. "Sự hỗn độn" là một mớ vấn đề phức tạp trong đó các yếu tố gây nên mớ hỗn độn đó có mối liên kết chặt chẽ với nhau. Tóm lại, sự hỗn độn là một hệ thống các vấn đề nội tại tương tác qua lại với nhau.

7. Vấn đề của giáo dục truyền thống là ở chỗ, xét về tổng thể, mọi người được rèn luyện để giải được các bài toán khuôn mẫu. Họ không được đào tạo phương pháp xử lý những vấn đề phức tạp. Kết quả là, rất nhiều người muốn có được những ghi chú, hướng dẫn chi tiết, quy trình đơn giản để quản lý khủng hoảng (QLKH). Và họ muốn hạn chế việc học tập những phương thức quản lý khủng hoảng chỉ thông qua những bài tập khuôn mẫu.

8. QLKH không chỉ xử lý được những vấn đề không được xác định rõ mà bản thân QLKH cũng khó có thể định hình được.

9. QLKH cũng xử lý những vấn đề "hỗn độn". Trên thực tế, QLKH là khía cạnh chủ đạo của quy trình "quản lý hỗn độn".

William James: Nhà quản lý khủng hoảng tài năng

William James, người sáng lập trường phái triết học Mỹ – Chủ nghĩa thực dụng, được đánh giá là nhà triết học vĩ đại nhất của nước Mỹ. (James dạy ở trường Harvard cuối thế kỷ XVIII đầu thế kỷ XIX.) Ông được xem là một trong những nhà triết học vĩ đại nhất thế giới. Học thuyết của James có mối liên hệ gần gũi với QLKH. Quả thực, tôi cho rằng James là nhà triết học quan tâm nhiều nhất đến QLKH.

James đặc biệt nổi tiếng với học thuyết duy nhất của mình về sự thật. Học thuyết đó chỉ ra cách thức giải quyết những vấn đề phức tạp. Đó là học thuyết về tư duy biện chứng và cách xử lý những vấn đề phức tạp từ nhiều cách nhìn khác nhau. Với James, việc nhìn nhận bất kỳ một vấn đề nào chỉ dựa trên một quan điểm hay tầm nhìn đơn lẻ đều sai lầm. Nhìn nhận vấn đề theo một khía cạnh chắc chắn sẽ không mang lại sự hiểu biết rõ ràng mọi vấn đề

và độ phức tạp của nó trong thực tế.

Bốn kiểu tư duy khác nhau

James bắt đầu bài giảng về chủ nghĩa thực dụng của mình bằng cách phân chia thành hai cách suy nghĩ vốn tồn tại từ rất lâu trong lịch sử loài người: cứng rắn và mềm mỏng. Bên cạnh sự tồn tại của hai lối suy nghĩ này, các nhà tâm lý học hiện đại đã khám phá và bổ sung những yếu tố cần thiết trong hệ thống của James giúp chúng ta có thể nắm bắt những cung bậc khác nhau về suy nghĩ của con người. Để hiểu vấn đề này rõ hơn, tôi gọi hai dạng bổ sung đó là "thực tế", "dưới đất", hay "giới hạn" trái ngược với "thiếu thực tế", "lơ lửng trên mây", hay "không giới hạn". Do vậy, nếu chúng ta lấy hai yếu tố cơ bản cứng rắn với mềm mại và thêm vào hai yếu tố khác, giới hạn so với không giới hạn, khi đó, chúng ta sẽ có bốn cách suy nghĩ khác nhau chứ không phải là hai (xem Bảng 4-1).

 Nhằm hiểu rõ những khác biệt trong suy nghĩ, hãy lấy hai trong số đó và hãy xem phương án giải quyết cuộc khủng hoảng của AAA được thực hiện như thế nào. Lối tư duy cứng rắn – thực tế sẽ giải quyết vấn đề của AAA dựa trên cơ sở luật pháp. Nó có thiên hướng bảo vệ quyền lợi của AAA. Vì thế, họ muốn áp dụng lối tư duy này càng ít càng tốt để giảm bớt trách nhiệm pháp lý của AAA. Nói cách khác, những người tư duy theo hướng luật pháp thường đáp lại bằng giọng điệu lạnh lùng như bản chất của bi kịch đó. (Để chắc chắn, luật sư bên nguyên thường sử dụng ngôn từ, lối tư duy khô khan, lạnh lùng nhằm bảo vệ quyền lợi thân chủ. Vì thế, "ngôn từ luật sư" không có ý nghĩa bảo vệ quyền lợi của công ty.)

Trên mây
Giá trị chính xác
Giá trị rõ ràng
Dữ liệu/sự kiện giới hạn
Giá trị logic
Giới hạn
Giá trị cá nhân
Giá trị chung
Hướng đến gia đình/ nhóm nhỏ
Giá trị cộng đồng
William James
Giá trị lớn, phức tạp, không giới hạn
Vấn đề giá trị bị bỏ ngỏ
Giá trị mơ hồ
Không giới hạn
Giá trị duy nhất
Hướng đến nhân loại
Giá trị riêng biệt từng cá nhân
Hướng đến cộng đồng lớn nhất có thể
Dưới đất

Bảng 4-1. Bốn kiểu tư duy khác nhau

Nếu so sánh, kiểu tư duy mà tôi gọi là mềm dẻo và trên mây hoàn toàn trái ngược với kiểu trên. Kiểu này hoàn toàn đối lập với kiểu trước. Sự tương phản giữa phần trên bên trái trong Bảng 4-1 và phần nằm dưới bên phải.

Sự trái ngược này đã được thảo luận sôi nổi trong lớp học mà tôi dạy mới đây.

 Sinh viên được tìm hiểu cả bốn kiểu suy nghĩ như trong Bảng 4-1. Sau đó, họ được hướng dẫn tìm vấn đề hiện tại mà họ có thể phân tích theo cả bốn khía cạnh. Họ không chỉ phân tích vấn đề theo bốn khía cạnh mà còn xác định vấn đề theo từng góc nhìn. Nhiệm vụ tiếp theo là trao đổi nhằm đảm bảo sinh viên hiểu cách sử dụng bốn "ngôn ngữ" trình bày trong Bảng 4-1, và bằng việc làm như vậy, họ học được cách định nghĩa các vấn đề chính xác và phong phú hơn.

Một trong những đặc trưng chính của một vấn đề phức tạp là người ta không thể xác định vấn đề nếu nhìn nhận từ một góc nhìn. Mỗi góc nhìn nhấn mạnh tới một khía cạnh của vấn đề phức tạp và bỏ qua những khía cạnh khác. Nhưng thông thường, chúng ta phải bổ sung chính những khía cạnh đã bị bỏ qua.

Một sinh viên trong lớp đã chọn trường hợp của AAA làm ví dụ. Trong cuộc tranh luận sau đó, một cách tiếp cận khác khá thú vị nhưng có nhiều điểm khác biệt so với góc nhìn pháp lý. Các tổ chức có phương thức tiếp cận pháp lý, bởi vì các điều luật không

những được quy định rõ ràng trong thế giới mà đặc biệt đối với xã hội đầy kiện tụng như hiện nay. Trong cuộc thảo luận tiếp theo trên lớp, tôi nêu câu hỏi: "Tại sao AAA không có dịch vụ xe tải hay taxi để giúp những lái xe môtô bị mắc kẹt, nếu họ cảm thấy không an toàn thì có thể được đưa đến nơi an toàn hơn?" (Dĩ nhiên, giả thiết là người lái xe cứu hộ không phải là tội phạm! Vấn đề này sẽ được xét kỹ hơn trong Chương 5.)

Cũng với vấn đề này, một nữ sinh trong lớp nhảy khỏi ghế. Cô không chỉ bật dậy mà mắt cô cũng mở to. Cô thốt lên: "Tại sao AAA không nghĩ đến việc sử dụng các khách sạn của họ vốn đã được mở rộng khắp đất nước, như là những điểm đến an toàn nếu họ muốn?"

Giả thiết này đưa cuộc tranh luận đi xa hơn. Phần lớn quan điểm cho rằng AAA đã có đủ cơ sở hạ tầng, nếu được diễn đạt bằng thuật ngữ khác, là "nơi trú an toàn".

Nói cách khác, chỉ cần thêm một chút ý tưởng là có thể chuyển đổi thành hệ thống với thiết kế dành riêng cho một mục đích – đó là cung cấp các dịch vụ tiện ích nơi ăn ở sạch sẽ, tiết kiệm cho những người muốn đi du lịch khắp đất nước, và cũng phục vụ nhu cầu khác của con người – đó là hệ thống đường cao tốc an toàn khắp đất nước. Tuy nhiên, điều này đã dẫn đến một câu hỏi mang tính chỉ trích: "Tại sao mọi người và các tổ chức đã không thể làm điều đó?"

Hầu hết các công ty đều có phòng pháp lý. Phòng này nằm trong cấu trúc hoạt động cơ bản của công ty. Nhiệm vụ của phòng pháp lý là bảo vệ lợi ích pháp luật cho công ty. Mặt khác, hầu hết các công ty cũng đều có các chuyên gia quan hệ công chúng và nhân sự, an ninh và các bộ phận khác. Tại sao không một bộ phận nào nghĩ đến việc sử dụng hệ thống khách sạn của công ty vào mục đích khác? Đúng vậy, điều này có lẽ được xem là không thể, thậm chí là nực cười trước khi thảm kịch xảy ra, nhưng điều này chắc chắn không thể bị coi là nực cười sau khi thảm kịch xảy ra. Nếu chúng ta rút ra bài học từ những thảm kịch đó để chắc chắn rằng chúng sẽ không còn lặp lại nữa thì không phải AAA và tất cả các công ty khác buộc làm theo cách này để làm dịu bớt các cuộc khủng hoảng trong tương lai?

Áp dụng sáng kiến trong công việc và trong tổ chức khi chúng ta hiểu rõ chúng

Cải thiện tình hình thất nghiệp là một trong những tín hiệu mạnh

nhất cho thấy tình hình đang có những thay đổi lớn – thực vậy, một vài sự thay đổi có thể coi như một cuộc cách mạng. Đó là những thay đổi sâu sắc và căn bản từng xảy ra trong lịch sử loài người. Nói ngắn gọn, đó cũng là cuộc khủng hoảng lớn như bao cuộc khủng hoảng khác đã xảy ra với đất nước chúng ta. Chắc chắn biến cố này sẽ làm thay đổi mọi khía cạnh trong đời sống của chúng ta. Mặt khác, sự thay đổi là một nhánh quan trọng của QLKH.

Bản chất của sự thay đổi này là như sau: Bất cứ điều gì có thể xác định chính xác và rõ ràng – điều này, theo cách nghĩ cứng rắn và thực tế, có thể sản xuất phần lớn ở ngoài, hoặc xuất khẩu đến quốc gia khác mà có thể sản xuất với giá rẻ hơn và trong nhiều trường hợp nhanh hơn là làm tại Mỹ. Sự chuyển đổi thật sự không đơn thuần chỉ đối với các việc giản đơn hoặc cơ bắp mà còn với những công việc đòi hỏi trình độ cao. Ví dụ, điều này diễn ra trong hoạt động phát triển và sản xuất phần mềm máy tính. Nó cũng áp dụng cho hàng nghìn công việc đòi hỏi trình độ cao như: kế toán, phân tích tài chính, thiết kế đồ họa. Tóm lại, bất kỳ vấn đề gì được xác định rõ ràng và tương đối độc lập với bối cảnh xã hội và văn hóa – đó là lối tư duy thực tế, đều có thể được thực hiện bởi những người bên ngoài xã hội.

Kết quả của cuộc cách mạng này khiến mọi người phải ngần ngại. Một mặt, nó đe dọa phá hủy những nguyên tắc mang tính truyền thống đã được biết đến từ hàng trăm năm nay. Cơ cấu tổ chức của những trường đại học hiện đại được phân thành những đơn vị riêng biệt, tự trị là một ví dụ tiêu biểu cho lối tư duy cứng rắn, có cơ sở vững chắc. Giả định có tính liều lĩnh nhất mà chúng ta có thể đưa ra là trường đại học sẽ tạm dừng hoạt động, ít nhất là trong tình thế hiện tại.

Cuộc cách mạng này cũng đe dọa phá bỏ sự độc quyền được thiết lập từ lâu bởi các nguyên tắc truyền thống. Nó hứa hẹn thay đổi cơ bản các chức năng truyền thống như Kế toán, Tài chính, Marketing, Luật và Sản xuất. Một cách khác, nó hứa hẹn sự thay đổi những thiết kế mang tính truyền thống, cứng nhắc, bó buộc đang áp dụng cho các công ty. Tương tự, sự thay đổi không hề bị giảm cho dù tích hợp hay thậm chí tổng hợp những nguyên lý riêng biệt thành một mô hình mới, như việc lai tạo trong công nghệ sinh học (nghiên cứu liên ngành).

Những phương pháp học thuật truyền thống, chuyên môn và kỹ năng tổng hợp đã lỗi thời. Nếu một người không muốn làm việc suốt đời ở một công ty, anh ta khó có thể được rèn luyện kỹ năng

chuyên biệt, chuyên môn hoặc kỹ năng tổng hợp trong cuộc đời. Tính chất căn bản của công việc đã thay đổi đáng kể bởi vì kiến thức căn bản cũng thay đổi và ngược lại.

Để nắm bắt cơ bản gốc rễ của cuộc cách mạng này, điều cần thiết cần phải hiểu rằng phương thức tiếp cận theo nhiều ngành hay liên ngành không giải quyết được vấn đề cơ bản mà chúng ta gặp phải. Tính chất căn bản của vấn đề không dễ dàng thay đổi bằng việc tập hợp hoặc đưa ra nhiều phương pháp xử lý vấn đề (cách tiếp cận đa phương). Tương tự, vấn đề sẽ không được giải quyết bằng việc kết hợp hoặc hợp nhất các phương pháp khác nhau thành một cái mới (phương pháp đơn lẻ). Thay vào đó, vấn đề của chúng ta bắt đầu được giải quyết chỉ khi cuối cùng chúng ta nhận ra và chấp nhận rằng gần như tất cả mọi vấn đề đều không thể giải quyết dựa trên bất cứ phương pháp, chuyên môn và kỹ năng nào hiện nay. Hơn nữa, vấn đề chỉ có thể được giải quyết khi chúng ta nhận ra rằng giải pháp nằm bên ngoài bất kỳ nguyên tắc, chuyên môn hoặc chức năng nào mà thậm chí chúng ta có thể bắt đầu tưởng tượng ra. Kết quả, chúng ta cần phát triển các khái niệm và cách hiểu nằm ngoài những nguyên tắc, chuyên môn và sự mô tả công việc truyền thống trước đây.

Những phán đoán đáng tin cậy về các loại hình công việc sẽ tiếp tục tồn tại ở Mỹ nếu thỏa mãn hai điều kiện: (1) phán đoán đòi hỏi sự nghiên cứu chuyên sâu về thực tế và văn hóa Mỹ; và (2) những phán đoán đòi hỏi trình độ cao, lối tư duy phản biện và nhận định sáng tạo. Tóm lại, chúng ta cần dũng cảm học cách áp dụng cả bốn lối tư duy (xem Bảng 4-1) trong mọi vấn đề. Mọi thứ khác dường như sẽ biến mất – mãi mãi!

Giảm bớt niềm tin, đánh mất ước mơ

Đến giờ, câu chuyện trở nên rất gần gũi: sự mất đi hàng nghìn công việc văn phòng thu nhập cao ở châu Á và các nước thuộc Thế giới thứ ba; sự mất thời gian tìm một công việc tương tự, nếu công việc đó còn tồn tại. Ngày nay, chúng ta đối mặt với sự suy giảm lòng tin mạnh mẽ, thực tế, công việc sẽ đánh giá trình độ giáo dục mỗi người, kinh nghiệm làm việc và kinh nghiệm tích lũy trước đây; hậu quả, thực tế có hàng triệu người từ bỏ hy vọng có thể tìm kiếm được một công việc và bị loại ra khỏi nhóm lực lượng lao động.

Ý nghĩa ở đây là mỗi người xin việc không phải là kém cỏi hoặc là kẻ thất bại. Điều này có nghĩa là những kiến thức và giáo dục của thế kỷ XIX và XX không đáp ứng đủ yêu cầu công việc và tìm được

việc làm ở thế kỷ XXI. Như vậy, cả hệ thống chứ không phải cá nhân đã thất bại. Chương này mang tính triết học, gốc rễ vấn đề của chúng ta là những giả định lạc hậu hay chính xác hơn là sự tin tưởng mù quáng những giả định lạc hậu của chúng ta.

Những giả định cổ điển

Cách nghĩ của thế kỷ XIX và XX mở ra tầm nhìn về những vấn đề ảnh hưởng sâu sắc đến giáo dục và công việc. Cách nhìn này được thể hiện rõ trong thuật ngữ về những giả định cơ bản sau:

1. Để có thể giải quyết được vấn đề, vấn đề phải được mô tả (xác định) rõ ràng và chính xác; trừ khi ai đó có thể mô tả và xác định vấn đề theo cách này, người khác sẽ không hiểu bản chất vấn đề là gì, và sau đó không biết giải pháp là gì, nói cách khác, vấn đề cần được diễn tả theo lối cứng rắn, thực tế.

2. Ngôn ngữ tốt nhất dùng để mô tả vấn đề là toán học; mẫu hình lý tưởng là hình học Euclid, vấn đề được miêu tả bằng trực giác rõ ràng hoặc ý tưởng đã được chứng minh (định lý hay tiên đề), tương tự như định nghĩa về điểm, đường, hoặc tam giác và từ những suy luận chặt chẽ này, chúng ta có thể đưa ra những kết luận quan trọng và thú vị được đánh giá như các định lý. Theo quan điểm triết học, trừ khi điều gì đó được xác định rõ ràng và chính xác bằng ngôn ngữ toán học, sẽ không được coi là "vấn đề".

3. Tất cả những vấn đề phức tạp đều có thể chia nhỏ thành các vấn đề đơn giản riêng biệt. "Tập hợp" các giải pháp của từng vấn đề riêng lẻ chính là giải pháp của vấn đề phức tạp. Thực tế, với những điều được coi là vấn đề, nó phải được phân chia thành những vấn đề đơn giản hơn hay là các "nguyên tử".

4. Phương pháp khác nhau sẽ có các nguyên tử khác nhau; phương pháp khác nhau có những dạng vấn đề khác nhau. Kết quả là, những nguyên tắc đi kèm sẽ có sự riêng biệt rõ rệt với nhau. Cuối cùng, có sự phân chia cấp bậc rõ ràng giữa các phương pháp; một số phương pháp tốt hơn các phương pháp còn lại. "Tốt hơn" nghĩa là một phương pháp có thể mô tả vấn đề rõ ràng hơn (ví dụ như trường hợp toán học) so với các cách khác; ngược lại, phương pháp nào càng miêu tả vấn đề độc lập với bối cảnh, phương pháp đó lại càng hiệu quả hơn.

5. Giáo dục là tập hợp các cách giải bài tập (ví dụ, "x +6 = 11; tìm x"). Theo cách hiểu này, mỗi bài tập chỉ có một đáp án (đáp án được đưa ra cho sinh viên trong cuốn sách giáo khoa), và kết quả

là mỗi bài tập chỉ có một câu trả lời đúng.

6. Khi vấn đề đã được giải quyết sẽ mãi mãi được giải quyết theo cách thức cũ, ví dụ: điểm sôi của nước là cố định chứ không phải biến đổi.

Những giả định ngược lại

Cuốn sách này được dựa trên chính những giả định ngược lại.

1. Đặc trưng cơ bản của vấn đề là khi lần đầu tiên xuất hiện, chúng rất mơ hồ; nói cách khác, các vấn đề không được xác định rõ ràng bởi sự mơ hồ này. Thực vậy, nếu bất cứ vấn đề nào xảy ra thì các vấn đề đều được xác định theo cách rất mơ hồ. Vấn đề được hình thành chỉ khi bản thân nó tồn tại trong sự mơ hồ, bản chất của những vấn đề phức tạp nhất là thiếu sự rõ ràng và dễ hiểu trong thời kỳ đầu. Điều này chắc chắn xảy ra với các cuộc khủng hoảng; hiếm khi bản chất của cuộc khủng hoảng được xác định khi xuất hiện lần đầu.

2. Không có ngôn ngữ nào là tốt nhất hay tốt hơn để diễn tả một vấn đề. Khái niệm "Ngôn ngữ tốt nhất" đã giả định rằng ai đó biết vấn đề là gì, hay ít nhất, biết nhiều về điều đó. Chắc chắn, đa số những vấn đề nghiêm trọng cần phải được xác định rõ ràng, huống hồ là trong ngôn ngữ toán học có giới hạn.

3. Về cơ bản, một vấn đề phức tạp không thể phân chia thành những vấn đề đơn giản và tách biệt hơn. Trái lại, theo định nghĩa, vấn đề phức tạp cần được xem xét trong "tổng thể" – nói cách khác, vấn đề phức tạp mang tính tập hợp mà không thành phần nào trong đó có đủ.

4. Những nguyên tắc khác nhau không nhất thiết "sở hữu" những vấn đề phức tạp khác nhau bởi vì bản thân các phương pháp này là nhân tạo. Nếu vấn đề phức tạp tồn tại dưới dạng "nguyên vẹn" thì kiến thức cần để giải quyết vấn đề phải là thuyết chính thể luận. Những cách thức khác nhau không phân biệt hoàn toàn; không có sự phân cấp thứ bậc giữa các phương pháp như phương pháp này tốt hơn phương pháp kia. Tính chính xác của toán học không phải là kỹ năng cần thiết nhất để giải quyết vấn đề.

5. Giáo dục đầu tiên và trên hết là tư duy biện chứng. Một phần của tư duy biện chứng là giải quyết vấn đề – điều mà một cá nhân phải học là phải giải quyết vấn đề theo ít nhất một trong bốn cách tư duy. Theo định nghĩa, những vấn đề phức tạp không có một công thức riêng biệt.

6. Vấn đề vẫn chưa được giải quyết. Thật vậy, trong quá trình giải quyết vấn đề, người ta sẽ khám phá ra bản chất của vấn đề, và những thay đổi căn bản, chưa nói đến giải pháp.

Quản lý niềm tin

Theo quan điểm của Wiliam James, bài học đạo đức của câu chuyện này là, nhận thức luận – hay một phần trong triết lý về bản chất của niềm tin, đó là cái gì, và làm thế nào chúng ta có thể đạt được điều đó – đây thật sự là quản lý niềm tin!

Nếu ngay cả giả thiết có dấu hiệu nguy hiểm và cảnh báo điềm xấu, chắc chắn đó là "quản lý niềm tin". Nó hàm ý rằng loài người chỉ bị lôi kéo trước những điều xấu xa. Trong khi chắc chắn điều đó thường xuyên xảy ra, thực tế không chối cãi được là niềm tin là sáng tạo của con người. Cho dù con người có tạo ra niềm tin hay không, con người đều khiến niềm tin trở thành điều không thể bàn cãi được. Họ tạo ra niềm tin thông qua chính hành động của mình với nỗ lực nhằm đạt được những kết quả mong muốn.

Đối với James, niềm tin không phải là một khái niệm trừu tượng mà nó tồn tại độc lập với mục đích và ước nguyện của con người. Niềm tin không phải là điều gì đó "nằm bên ngoài".

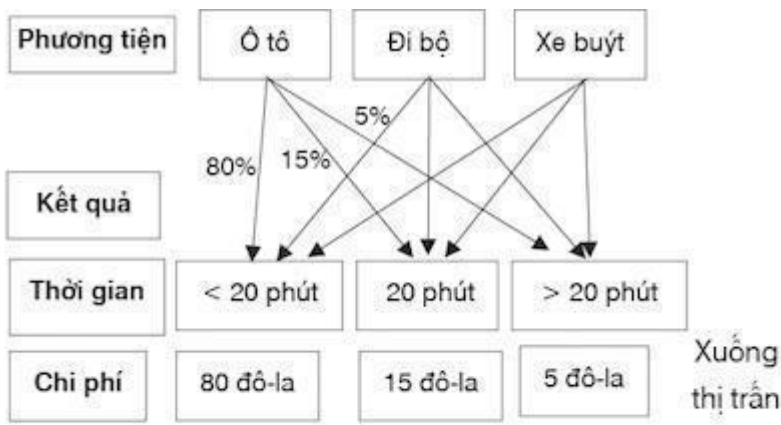
Thực tế, niềm tin là phương thức và lối quản lý. Kiến thức không thể được tách riêng ra – nó gắn với những quy trình hoạt động mà con người tham gia. Do đó, niềm tin là sự quản lý ít nhất bốn phương thức quản lý quy trình.

Chính điều này giúp James trở nên mạnh mẽ và những ý tưởng của anh có mối liên hệ chặt chẽ với QLKH.

Sự khác nhau cơ bản giữa những vấn đề được xác định rõ và những vấn đề không được xác định rõ

Về bản chất, những vấn đề có thực lại không được xác định rõ ràng. Ít nhất ngay từ đầu, khi những vấn đề mới xuất hiện, chúng đã không được xác định rõ ràng. (Khi nói vấn đề được cơ cấu rõ ràng, điều chúng ta muốn đề cập là nó được diễn đạt bằng một ngôn ngữ chính xác – ví dụ, đại số hay toán học, ngôn ngữ đó sẽ đưa ra giải pháp chính xác. Một ví dụ trong số đó là vấn đề được giải quyết thuộc lĩnh vực tài chính doanh nghiệp, trong đó, chúng ta phải tính giá trị hiện tại của dòng tiền trong tương lai, biết tỷ lệ lãi suất hiện tại và biết cách chiết khấu dòng tiền trong tương lai về thời điểm hiện tại với tỷ lệ hợp lý.)

Giả sử, một người đang cân nhắc lựa chọn một trong vài phương tiện để có thể xuống thị trấn trong khoảng thời gian ngắn nhất. Bảng 4-2 và 4-3 là hai cách khác nhau giải quyết cùng một vấn đề (Bảng 4-2 được gọi là dạng hình cây còn Bảng 4-3 theo dạng ma trận). Người thực hiện có ba phương pháp có thể xuống phố: (1) tự lái xe; (2) đi bộ; hoặc (3) đi xe buýt. Những giả thiết này sẽ có ba kết quả khác nhau: (1) đến thị trấn trong 20 phút hoặc ít hơn; (2) đến thị trấn trong chính xác 20 phút; và (3) hơn 20 phút. Anh ta giả định rằng với thời gian xuống phố dưới 20 phút sẽ mất chi phí là 80 đô-la; đúng 20 phút là 15 đô-la; và lớn hơn 20 phút là 5 đô-la. Giả sử như vậy, như trong Hình 4-3, nếu anh ta đi ô tô thì sẽ có 80% cơ hội đến nơi ít hơn 20 phút, không phần trăm cơ hội nào nếu đi bộ và 40% nếu đi bằng xe buýt.



Bảng 4-2. Vấn đề được xác định rõ – mô hình cây

		Kết quả			
	Chi phí	80 đô-la	15 đô-la	5 đô-la	= 100 đô-la
	Thời gian	< 20 phút	20 phút	> 20 phút	
Phương tiện	P(Ô tô) = 0.8	80%	15%	5%	Tổng% = 100%
	P(Đi bộ) = 0.1	0%	1%	99%	Tổng% = 100%
	P(Xe buýt) = 0.1	40%	40%	20%	Tổng% = 100%
	Tổng P = 1.0				

Bảng 4-3. Vấn đề được xác định rõ – mô hình ma trận.

Một câu hỏi đặt ra là chỉ với những vấn đề được xác định rõ ràng – đó là, những bài tập – liệu chúng ta có biết tất cả các hành động có thể xảy ra không, thời gian, kết quả và những lợi ích so với với mức chi phí bỏ ra. Trái lại, một vấn đề không được xác định rõ chính là toàn bộ các phương tiện không được chỉ ra ở đây, hay chỉ đề cập một phần nào đó. Bên cạnh đó, thời gian cũng không được chỉ rõ, huống chi là những hậu quả của chúng. Do vậy, Bảng 4-2 và 4-3 không đề cập những vấn đề có thật.

Tất cả chúng ta đều là nhà quản lý rắc rối

Tất cả chúng ta không đơn thuần là những người giải quyết rắc rối mà còn là những nhà quản lý rắc rối. Về cơ bản, chúng ta là những "người gây rắc rối" và là "người giải quyết rắc rối". Vấn đề gắn liền với bất cứ một cấu trúc hay định nghĩa nào đều là do nỗ lực của chúng ta. Những vấn đề được xác định và cơ cấu thông qua nỗ lực của chúng ta – đó là, qua quá trình làm việc của chúng ta.

Những vấn đề của thế giới thông thường không bị bó hẹp trong khuôn khổ một ngành học đơn lẻ nào – ví dụ, tâm lý – hay chức năng doanh nghiệp độc lập nào đó, như tài chính. Không có một nguyên tắc đơn lẻ nào "làm chủ" được vấn đề nghèo đói của thế giới, ví dụ như vậy. Vấn đề nghèo đói của thế giới không được xác định đầy đủ và trọn vẹn khi chỉ dựa vào một ngành đơn lẻ. Hầu hết những vấn đề có thực là hỗn hợp phức tạp chứa đựng những nguyên tắc và chức năng khác nhau – đó là những vấn đề liên ngành và chức năng trái ngược nhau. Hơn nữa, đó là những vấn đề mang tính giao ngành. Đó là, chúng nằm ngoài bất cứ một nguyên tắc nào mà chúng ta đã biết.

Điều đó cũng tương tự với QLKH – QLKH rõ ràng mang tính giao ngành. Điều này có nghĩa là QLKH không thể được minh họa theo Bảng 4-2 hay 4-3. Ngoài ra, còn có ý nghĩa rằng những người liên quan sẽ có những phiên bản khác nhau dựa trên Bảng 4-2 và 4-3. Những người liên quan sẽ không có những hành động hay kết quả giống nhau dù họ chịu tác động của cùng một cuộc khủng hoảng.

Ví dụ, cuộc khủng hoảng của RB không phải là vấn đề hay cuộc khủng hoảng đơn lẻ. Thay vào đó, đây là hệ thống những vấn đề và khủng hoảng hoạt động độc lập và có tác động qua lại với nhau. Chúng ta không thể thậm chí đưa ra định nghĩa về cuộc khủng hoảng RB, huống hồ việc quản lý chúng, không hề phụ thuộc vào những vấn đề và những cuộc khủng hoảng khác vốn có mối liên

hệ với nhau.

Trọng tâm của những vấn đề không rõ ràng

Vấn đề cơ bản của những vấn đề không được xác định rõ là sự mâu thuẫn về định nghĩa bản chất vấn đề. Các bước (1) xác định vấn đề và (2) diễn giải vấn đề là những điểm trọng tâm cần phải giải quyết của những vấn đề không được xác định rõ.

Trái với những vấn đề được xác định rõ, những người có liên quan thường đưa ra những định nghĩa khác nhau –khác nhau về cơ bản – phụ thuộc vào giá trị, lợi ích, giáo dục, lịch sử cá nhân và tổ chức mà họ làm việc, và chỉ đề cập một vài nhân tố có liên quan. Vì lý do này và nhiều lý do khác, những vấn đề không được xác định rõ ràng thường gây tranh cãi. Kết quả là, chúng ta sẽ không hy vọng hai người có cùng định nghĩa về một vấn đề không rõ ràng. Thực tế, nếu điều đó xảy ra, chúng ta sẽ nghi ngờ có sự cấu kết bên trong.

Vì lý do tương tự, chúng ta sẽ không hy vọng hai hay nhiều hơn nữa những học giả, chuyên gia, hay những người hoạt động trong ngành phải có cùng định nghĩa khủng hoảng là gì, thảm họa là gì hay một vấn đề đơn giản được định nghĩa như thế nào. Kêu gọi thống nhất định nghĩa thế nào là khủng hoảng sẽ làm mất đi đặc tính cơ bản của những vấn đề không rõ ràng. Những vấn đề không rõ ràng là những vấn đề trong đó không những tồn tại sự khác nhau cơ bản mà còn chiếm ưu thế. Thực vậy, sự bất đồng căng thẳng là một trong những trọng tâm của những vấn đề không được xác định rõ.

Do đó, để có thể đạt được sự nhất trí như là một điều kiện tiên quyết để nghiên cứu một vấn đề không rõ ràng thì phải lờ đi và bỏ qua bản chất cơ bản của nó. Nó mô tả sai vấn đề theo đúng thực tế xảy ra. Nếu chúng ta có sự thống nhất về bản chất của vấn đề, nó sẽ trở thành vấn đề không được xác định rõ ràng. Theo định nghĩa, những vấn đề được xác định rõ là những vấn đề trong đó có sự thống nhất ở mọi nơi.

Các học giả, chuyên gia và những người trong ngành QLKH kêu gọi thống nhất về định nghĩa của những thuật ngữ cơ bản, ngoài ra, họ cũng mắc phải một lỗi tương tự khi các học giả, người đã buộc tội những người trong ngành không hiểu rõ tính chất phức tạp của một cuộc khủng hoảng. Chúng ta phải nghiên cứu và sau đó quản lý những vấn đề không rõ ràng đó dựa trên đánh giá của chính họ.

Do vậy, sự bất đồng về bản chất của một vấn đề là một trong những đặc tính cơ bản của một vấn đề không được xác định rõ. Hơn nữa, những bất đồng này sẽ không biến mất khi đưa ra những kết quả phân tích như "tốt hơn" hay "mở rộng hơn" hay "chính xác hơn". Những phân tích "tốt hơn" sẽ chỉ thể hiện sự bất đồng ngày càng lớn hơn và sâu sắc hơn.

Những vấn đề là một mớ hỗn độn

Các cuộc khủng hoảng có một đặc tính cơ bản khác mà điều này làm cho việc nghiên cứu trở nên khó khăn, nhưng không phải là không nghiên cứu được. Các cuộc khủng hoảng không chỉ là những vấn đề không rõ ràng mà còn là một mớ hỗn độn. Ít nhất, chúng cũng là những thành phần tạo nên mớ hỗn độn đó.

Nhà khoa học xuất sắc về hệ thống có tên là Russ Ackoff định nghĩa tình trạng hỗn độn là hệ thống những vấn đề có mức độ tương tác lớn – nghĩa là, được gắn kết với nhau chặt chẽ. Nói cách khác, tình trạng hỗn độn là sản phẩm của sự tương tác giữa các vấn đề khác nhau đã gây ra tình trạng hỗn độn này. Nói tóm lại, khủng hoảng là một mớ hỗn độn không được xác định rõ, là sự tương tác giữa vô số các vấn đề không được xác định rõ.

Triết gia về hệ thống có tên là C. West Churchman đã đặt vấn đề sinh động hơn: "Điều gì đó được gọi là vấn đề nếu và chỉ nếu nó là một thành viên của những vấn đề khác". Do đó, một điều gì đó không phải là vấn đề, nhưng thay vì một bài tập mang tính sách vở, nếu nó có thể được xác định chính xác và độc lập so với ít nhất một vấn đề phức tạp khác.

Kết luận

Chương này chỉ ra rằng chúng ta hiểu QLKH là một quy trình và hệ thống phức tạp đã chịu những tổn thất nghiêm trọng bởi những giả định triết lý cổ điển và sai lầm về bản chất của những vấn đề. Thực vậy, QLKH sẽ tiếp tục bị đình trệ nếu chúng ta không sửa đổi những giả định cơ sở của chúng ta.

Quản lý khủng hoảng là một lý thuyết liên quan đến những vấn đề phức tạp (xem Phụ lục C). Thậm chí còn cơ bản hơn, đó là lý thuyết về lối tư duy phản biện. Đánh giá này hoàn toàn mang tính thiết yếu với quá trình quản lý sự lỏng lẻo, bởi vì thiếu sự rõ ràng vốn là tài sản luôn đi kèm với những vấn đề có thực.

Kết luận ở đây là không có một bảng liệt kê những danh mục cần thiết nào đối với QLKH (xem Bảng 4-4). Đó là vì QLKH không bị

giới hạn bởi phần trên bên trái của Bảng 4-4. Hiểu chính xác nhất, QLKH là hoạt động đóng mở, vấn đề tạo ra không giới hạn (xem góc bên phải của Bảng 4-4). Thực tế, RB cũng đã áp dụng mô hình tư duy được chỉ rõ trong góc bên phải của Bảng 4-1 khi nó đưa ra chiến lược mở rộng hoạt động kinh doanh. Trái lại, họ lại đề cập đến tầm nhìn về rủi ro cực kỳ hẹp – đó là, mô hình tư duy cơ bản thuộc góc bên trái của Bảng 4-4 – khi xem xét đến những rủi ro tiềm ẩn mà họ sẽ phải đối mặt. Ngoài ra, vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn khi xuất hiện những sai lầm liên quan đến tính mạng con người trong việc hạn chế thiên tai khủng hoảng và rủi ro.

Mọi thứ liên quan đến QLKH vốn dĩ đã mờ mịt. Ví dụ khủng hoảng là gì? Định nghĩa khủng hoảng là gì? Những dấu hiệu cảnh báo nào cho thấy một cuộc khủng hoảng thông thường sẽ xảy ra? Những vấn đề nghiêm trọng về cơ bản là vấn đề đánh giá. Điều này không có nghĩa là không có chỉ dẫn nào đối với những vấn đề bị chỉ trích. Thay vì điều đó, những chỉ dẫn như vậy chỉ có thể dựa trên cơ sở tự tìm tòi, hay theo kinh nghiệm. Nói cách khác, QLKH có thể không phải bắt buộc theo phương thức tiếp cận trong góc bên trái của Bảng 4-1 và Bảng 4-4. Thật không may, đây là điều mà đa số những cuốn sách hiện tại về QLKH đã giúp chúng ta tin vào điều đó.

Tư duy cứng rắn
Bảng liệt kê điểm cần thiết cho QLKH.
Các cuộc khủng hoảng tách rời không kết nối được và độc lập với nhau.
Đánh giá quản lý rủi ro.
Tính toán tần suất xảy ra các cuộc khủng hoảng trong quá khứ.
Xem khủng hoảng như là một lối tư duy sáng tạo, mang tính đóng mở nhân
Dưới đất, Giới hạn
William James
Trên mây, không giới hạn
Xem khủng hoảng như là một phần của hệ thống.
Hãy xem khủng hoảng như là vấn đề cấp bách.
Lý giải và giải quyết vấn đề.
Trong khi những kế hoạch QLKH là cần thiết, Lăn tròn mạnh mẽ.
Chúng vẫn luôn luôn thiếu sự hoàn chỉnh Hãy tưởng tượng phản ứng của những
Lo lắng về hậu quả khủng hoảng đối với cộng đồng những cá nhân và gia đình
Lo lắng về phản ứng của cộng đồng gia đình đơn lẻ.
Lo lắng đến tác động đối với các thành viên của gia đình
Lo lắng về phản ứng của cộng đồng.
Để tâm phát triển những nhóm hành động vì cộng đồng có thể giảm bớt hậu quả của những cuộc khủng hoảng.
Lo lắng việc phát triển các kiên cường sau khủng hoảng.
Quan tâm đến những phản ứng sáng tạo, không có kế hoạch từ trước.
Quan tâm đến hoạt động đào tạo về những tổn thương về
Tư duy mềm dẻo

Bảng 4-4. Bốn lối tư duy riêng biệt.

Nói nhẹ nhàng hơn, các cuộc khủng hoảng rất khó giải quyết. Thực tế, đây là một trong những tài sản cơ bản của khủng hoảng. Và khi nhấn mạnh điều này, mọi cuộc khủng hoảng đều là một phần của những cuộc khủng hoảng khác! Nếu các hoạt động kinh doanh có mối liên kết chặt chẽ với nhau, mỗi hoạt động trong đó có nguy cơ đối mặt với khủng hoảng của tất cả các hoạt động khác! Điều này chính là lý do lối tư duy được giới thiệu trong phần bên phải của Bảng 4-1 và 4-4 vô cùng quan trọng. Khủng hoảng đòi hỏi chúng ta phải có tầm nhìn rộng hơn về thế giới.

Chương này cũng minh họa một vài điểm phân chia mà đã được thảo luận trong Chương 2. Cụ thể là, có một sự đối nghịch trong

tầm nhìn trí tuệ của RB: lối tư duy được sử dụng để điều hành hoạt động kinh doanh khác với triển vọng mà họ nghĩ đến và chuẩn bị đối phó với khủng hoảng. Nhưng ngược lại, tổ chức này đã áp dụng nội dung phần bên phải của Bảng 4-1 để nghĩ rộng hơn về hoạt động kinh doanh của mình, và áp dụng thông tin ở góc trên bên trái của Bảng 4-1 khi nghĩ về khủng hoảng. Điều này là bởi vì RB vẫn chưa đối phó được, huống hồ là kiểm soát được chúng, những cảm xúc, nỗi sợ hãi và sự lo lắng cơ bản về khủng hoảng.

Sự phân tách này là một đặc tính của đa số các doanh nghiệp. Đó là sự bất đồng giữa sự sáng tạo và lối tư duy về khủng hoảng. Trái lại, hầu hết các doanh nghiệp đều sẵn sàng đối mặt với rủi ro để có thể vận hành hoạt động kinh doanh hàng ngày, những rủi ro gắn liền với khủng hoảng rất nghiêm trọng. Trong khi lối tư duy về hoạt động kinh doanh của họ trái với quy tắc thông thường, còn lối tư duy về khủng hoảng lại theo lối thông thường.

Cuối cùng, RB sẽ có một trong số những giả định cơ sở mất hiệu lực khi khủng hoảng xảy ra với nó:

Anh, RB, thất bại trong việc mang lại sự an toàn cho thế giới bằng cách áp dụng những phương thức tiếp cận khủng hoảng được chỉ rõ trong góc phía trên bên trái. Nói tóm lại, tầm nhìn của anh rất hạn hẹp.

5

THÁCH THỨC 5: CHỈ SỐ IQ CÔNG NGHỆ

Đa nghi ở một mức nào đó phần nào bảo vệ các cơ quan, tổ chức.

—Yiannis Gabriel, Organizations in Depth: the Psychoanalysis of Organizations (tạm dịch: Chuyên sâu vào các tổ chức: Phân tích tâm lý các tổ chức)

Sợ hãi là vũ khí duy nhất của chủ nghĩa khủng bố, nhiệm vụ chính của những kẻ khủng bố (như vật truyền nhiễm) là truyền bệnh. Hệ thống miễn dịch của con người khi bị nhiễm bệnh thực hiện những việc còn lại khi cơ thể con người bắt đầu kháng cự nhằm vô hiệu hóa quá trình lây nhiễm bằng cách đấu tranh với chính cơ thể đang bị mắc bệnh.

—Benjamin R. Barber, Fear's Empire: War, Terrorism, and Democracy (tạm dịch: Đế chế của sợ hãi: Chiến tranh, Khủng bố và Dân chủ)

"Một người mới nghĩ đến các cụm từ trong đầu và thầm thì với chính mình nên người khác không nghe được nhưng lưỡi và dây thanh âm vẫn nhận được những tín hiệu lời nói từ não", theo nhà nghiên cứu Chuck Jorgensen thuộc Trung tâm nghiên cứu Aames của NASA tại Moffat Field, California.

Nhóm nghiên cứu của Jorgensen phát hiện ra rằng các cảm biến dưới cằm và hai bên yết hầu nam chuyển mệnh lệnh từ não đến các cơ quan phát âm. Quá trình này giúp phát hiện nói thầm.

Yahoo! News, 17 tháng Ba năm 2004

Luận cứ

1. Theo Chương 1 và Chương 2, một trong những trở ngại lớn trong quản trị khủng hoảng hiệu quả là sự phủ nhận.

2. Để phá bỏ phủ nhận, việc đầu tiên cần làm là tìm cách tăng cường khủng hoảng tiềm năng mà không bị tê liệt. Phóng đại khủng hoảng nhưng không bị chúng áp chế chính là lý do cần đến đào tạo tiền khủng hoảng phân tích tâm lý đã được đề cập trong Chương 2.

3. Nói chung, để giải quyết những nhu cầu bất thường, chúng ta cần học cách suy nghĩ của những kẻ cuồng loạn và bọn khủng bố mà không cần phải biến thành chúng. Tóm lại, nhiệm vụ là tư duy giống như một người mắc bệnh paranoia nhưng có kiểm soát. Kiểu tư duy này giúp một người phát hiện được nhiều nguy cơ chống lại một người, một tổ chức, cơ quan và nhiều đoàn thể trong đó người này là thành viên.

4. Kiểu tư duy này chỉ áp dụng duy nhất với các cá nhân, tổ chức, cơ quan, đoàn thể "mạnh" (xem Chương 2) và "hợp đạo lý". Những người yếu đuối, vô lý không hy vọng có thể tư duy như một người bệnh paranoia có kiểm soát và trốn thoát mà không hề bị tổn thương. Những người này sẽ chỉ trở nên yếu đuối và vô lý hơn. Họ sẽ tự hủy hoại bản thân.

Những nguyên tắc của quản trị khủng hoảng được sử dụng để xử lý những sự cố thông thường không lâu nữa sẽ không còn hiệu quả. Điều cần bây giờ là khả năng tư duy toàn diện về những sự cố thông thường và bất thường. Hầu hết các công ty chỉ phát triển và chỉnh sửa những kế hoạch cải tiến theo cách họ giải quyết những khủng hoảng từng gặp trong quá khứ. Nhưng bây giờ, họ phải đối mặt với những hiểm họa lớn hơn mà họ chưa từng gặp phải hay tệ hơn là những khủng hoảng họ chưa bao giờ tưởng tượng mình sẽ gặp phải. Kết quả là, họ phải tham gia cuộc chiến mới với những chiến lược cũ.

Phá hủy sáng tạo: Bộ công cụ khủng hoảng

Các công ty, tổ chức nói chung cần nâng cao những kỹ năng đặc biệt để giải quyết những sự cố bất thường. Trong chương này, chúng tôi sẽ giới thiệu một số doanh nghiệp đã học cách nghĩ đến những điều không thể nghĩ đến bằng cách ép các nhà quản lý thay đổi bảng tham chiếu của họ. Như những gì các công ty này thể hiện, quan trọng không phải là soạn thảo những sổ tay hướng dẫn

mà là xây dựng những quy trình học tập tạo cho các nhà quản lý khả năng tư duy, sự tin tưởng và khả năng linh hoạt để đối mặt với những khủng hoảng bất thường.

Vòng quay khủng hoảng

Một số công ty chuẩn bị đối mặt với những khủng hoảng bất thường hiệu quả bằng cách tình cờ nghĩ đến những khủng hoảng này. Cách làm này hiệu quả vì các nhà quản lý chỉ được quyền thực hiện những kế hoạch khủng hoảng thông thường, họ không biết cách để bắt đầu tưởng tượng ra những nguy hiểm mới lạ mà không bị coi là bị bệnh paranoia hoặc họ chỉ có thể phân tích chúng theo cách rất hạn chế. Việc vận dụng kỹ thuật lựa chọn ngẫu nhiên có sắp đặt cẩn thận có thể giúp thay đổi điểm tham chiếu của nhà quản lý và giúp họ thoát khỏi sự bó buộc về tinh thần.

Tôi và đồng nghiệp đã sử dụng một công cụ để giúp các nhà quản lý cấp cao tư duy ngẫu nhiên là một vòng quay khủng hoảng lớn. Chúng tôi thiết kế một vòng quay giống như vòng quay trong các trò chơi trẻ con và ghi lên đó tất cả những loại khủng hoảng mà một doanh nghiệp có thể gặp phải (xem Bảng 3-1). Các nhà quản lý lần lượt quay vòng quay và khi vòng quay dừng lại, những người tham gia sẽ thảo luận tất cả những điều bình thường và bất thường của một loại khủng hoảng nào đó họ tưởng tượng ra. Không một khả năng nào, dù là quái đản, bị loại trừ vì mỗi suy nghĩ giúp lật ngược những gì mà các nhà quản lý vẫn luôn tin rằng họ đã biết, có nghĩa là họ biết công ty có thể gặp phải những khủng hoảng nào.

Trong phần tiếp theo của bài tập này, những người tham gia kết hợp hai hoặc nhiều khủng hoảng bất thường để tạo nên một sự kết hợp không có thực. Việc này làm tăng mức độ nguy hiểm và bắt buộc các nhà quản lý phải chấp nhận một điều rằng những thảm họa bất thường thường xảy ra trên diện rộng. Việc này cũng giúp các nhà quản lý liên hệ với những khủng hoảng họ chưa từng nghĩ đến có thể xảy ra trong công ty hay trong ngành của họ. Thật ớn lạnh khi các nhà quản lý ở một công ty trong danh sách Fortune 500 chúng tôi từng làm việc trước thời điểm xảy ra vụ 11/9 đã kết hợp một vụ nổ bom ô tô và cướp máy bay thành hiểm họa "trái bom bay" xảy ra vào thời điểm gần với vụ tấn công Trung tâm Thương mại Thế giới (WTC). Tuy nhiên, dù những khủng hoảng này được thảo luận chi tiết như thế nào thì vẫn bị cho là không thể xảy ra.

Mô hình lựa chọn ngẫu nhiên cũng có thể trở thành nền tảng cho một chiến lược ngân sách hợp lý cho một thế giới phi logic. Những công ty khôn ngoan mỗi năm chỉ tập trung một số nguồn lực kiểm soát an toàn cho vài đơn vị được lựa chọn ngẫu nhiên giống như các hãng hàng không thực hiện kiểm tra an ninh chi tiết với một vài hành khách trên mỗi chuyến bay. Mô hình này giảm khả năng xảy ra một vụ tấn công vào toàn bộ tổ chức vì mô hình này cho phép doanh nghiệp chuyển dịch dần sang trạng thái sẵn sàng đối phó với khủng hoảng cao hơn. Sau khi một doanh nghiệp toàn cầu đánh giá khả năng bị tấn công của hơn 100 đơn vị trực thuộc doanh nghiệp, ví dụ như trước những vụ tấn công khủng bố, doanh nghiệp này nhận ra rằng họ không đủ tài chính để ngay lập tức nâng cấp hệ thống an ninh và cấp độ phản ứng với khủng hoảng của doanh nghiệp. Tuy nhiên, doanh nghiệp này cũng không phân bổ số tiền 5 triệu đô-la Mỹ dành cho quản trị khủng hoảng hàng năm theo mức độ bị ảnh hưởng của mỗi đơn vị trực thuộc. Thay vào đó, doanh nghiệp cấp một nửa nguồn ngân quỹ cho những đơn vị trực thuộc được công ty lựa chọn ngẫu nhiên và một nửa còn lại cho những đơn vị dễ bị ảnh hưởng nhất. Với cách làm này, doanh nghiệp này đã có được một biện pháp ngăn chặn mạnh mẽ hơn mà không cần phải tăng ngân quỹ.

Kẻ phản bội

Tôi và đồng nghiệp từng làm việc với nhiều công ty đã chuẩn bị sẵn sàng cho khủng hoảng. Những công ty này tin tưởng nhân viên, những người biết rõ tổ chức nhất, giao cho họ nhiệm vụ phát triển những tình huống bất thường để doanh nghiệp có kế hoạch đối phó. Tuy nhiên, những nhân viên này cần được đào tạo cách tưởng tượng ra những điều tồi tệ nhất (xem Chương 2) vì thường những nhân viên này chỉ áp dụng những hiểu biết về công ty họ vì lợi nhuận của công ty chứ không phải cho việc phá hủy công ty. Những kỹ năng đặc biệt như đóng vai có thể giúp họ tạm thời tư duy như những kẻ phạm tội.

Chúng tôi thường yêu cầu các nhóm nhỏ nhà quản lý cấp cao hoặc cấp trung tưởng tượng họ là những kẻ ám sát hoặc khủng bố trong nội bộ công ty. Việc này giúp họ tạm thời không quan tâm đến những suy nghĩ hợp lý hay những nguyên tắc đạo đức cho phép họ sử dụng những hiểu biết sâu sắc về sản phẩm, quy trình, hệ thống của công ty họ có để tưởng tượng ra những cách phá hoại công ty từ bên ngoài hoặc bên trong. Ví dụ như ở một công ty lớn của Mỹ, chúng tôi phân cho một nhóm mười nhà quản lý cấp cao đóng vai kẻ phản bội. Chúng tôi cùng họ đi tham quan một vài nhà máy của công ty cả trong giờ làm việc lẫn khi hết giờ làm. Khi

những nhà quản lý này bắt đầu đánh giá các nhà máy dưới con mắt của những kẻ khủng bố, hầu hết họ đều tỏ ra miễn cưỡng khi phải chỉ ra địa điểm họ sẽ gây thiệt hại nhiều nhất, cách tiến hành, cách tiếp cận và tẩu thoát. Những kịch bản này thật đáng sợ vì thể hiện sự yếu kém trong doanh nghiệp nhưng cũng rất hợp lý.

Kỹ năng "kẻ phản bội" có thể thay đổi thái độ của tổ chức với khủng hoảng. Lấy ví dụ một công ty bảo hiểm y tế có giá trị 1 tỷ đô-la ở Mỹ. Công ty này đã sử dụng kỹ năng này dự đoán xem những gian lận tài chính có khiến họ bị phá sản như Barings – một ngân hàng thương mại của Anh phá sản năm 1995 – hay không. Công ty này lập ra ba đội, trong đó mỗi đội đều có tám nhà quản lý cấp cao. Đội A phải nghĩ ra những trò bịp bợm mà những nhân viên gian dối có thể thực hiện; đội B lập ra những âm mưu mà người ngoài công ty có thể thực hiện; đội C xây dựng những âm mưu mà cả nhân viên và người ngoài thông đồng cùng thực hiện. Hơn cả sự ngạc nhiên của mọi người, các đội đều nhanh chóng có được những mưu kế tinh vi mà hiện tại công ty không thể phát hiện ra.

Doanh nghiệp bảo hiểm này ngay lập tức thành lập ba đội chống phản gián phát triển những kế hoạch ngăn chặn hoặc phát hiện những âm mưu phá hoại. Sau vài tháng, các đội này đưa ra kết luận rằng công ty dễ bị tấn công nhất trước những tình huống cơ bản. Nếu kẻ phá hoại là một người kiên nhẫn, hắn có thể tích cóp được một số tiền khá lớn chỉ bằng cách lấy một số tiền nhỏ nhưng trong một thời gian lâu dài bất kể thực hiện một âm mưu đặc biệt như thế nào. Cho nên công ty đã hạ thấp ngưỡng phát hiện trong toàn bộ tổ chức. Các vị trí quản lý chỉnh sửa các hệ thống máy tính nhằm phát hiện những giao dịch đáng ngờ dù có giá trị nhỏ như thế nào, sau đó bắt đầu tiến hành các quy trình kiểm toán kiểm tra chặt chẽ những khoản chi nhỏ cũng như những khoản chi lớn. Bằng cách đánh giá những khả năng thiệt hại một cách có hệ thống, ngân hàng có thể ngăn ngừa những thảm họa có thể xảy ra.

Kinh nghiệm rút ra từ những ngành khác

Các nhà quản lý của những công ty có chuẩn bị cho khủng hoảng thường xuyên tham dự các diễn đàn khủng hoảng, nơi tập trung nhiều công ty từ nhiều ngành khác nhau cùng thảo luận kế hoạch chống khủng hoảng. Nhưng họ không chỉ dừng lại ở đó. Họ còn áp dụng nghiêm ngặt những tiêu chuẩn trong các ngành khác để đánh giá bản thân trước những viễn cảnh bất thường và từ kịch bản đối phó của nhiều công ty, họ học được nhiều điều. Ví dụ, các

ngân hàng có thể được trang bị xử lý những vụ tấn công trực tuyến vì trong ngành dịch vụ tài chính, tội phạm máy tính rất phổ biến. Những ngân hàng này có thể không nghĩ đến những vụ nổ bom, vốn thường xuất hiện ngay trong đầu những nhà quản lý của các công ty hóa chất.

Khi các công ty chứng kiến những khủng hoảng xảy ra ngoài lĩnh vực của mình, một số mới giật mình nhận thấy công ty mình dễ bị thiệt hại như thế nào. (Thực ra đây là một trong những ý chính trong Chương 3.) Lấy ví dụ một công ty sản xuất thiết bị điện tử lớn của Mỹ đã thử hình dung họ sẽ như thế nào nếu hoạt động trong lĩnh vực thực phẩm (lưu ý rằng đây là một trường hợp đảo ngược tình huống rất thú vị.) Nếu hoạt động trong lĩnh vực sản xuất thực phẩm, giảm thiểu khuyết điểm phần cứng sẽ không còn là mục tiêu đảm bảo chất lượng của công ty nữa mà sẽ là loại bỏ sự xuất hiện của côn trùng và vi khuẩn làm hỏng sản phẩm. Sự khác biệt rất đáng chú ý này khiến các nhà quản lý phải thuê một chuyên gia bệnh truyền nhiễm đánh giá xem công ty có thể ngăn chặn nguồn bệnh không cho lan truyền trong toàn bộ hệ thống sản xuất và truyền bệnh sang các sản phẩm của công ty như thế nào. Trong quá trình khảo sát khá bất thường này, công ty rút ra bài học rằng mầm bệnh có thể được cố tình đưa vào trong sản phẩm biến chúng trở thành những chú ngựa thành Tơ-roa truyền bệnh – đó là mối nguy mà mọi công ty thực phẩm và dược phẩm luôn phải đối mặt; nhưng đó không phải là những gì mà các công ty điện tử phải lo ngại.

Công ty này quyết định phải ngăn ngừa những khủng hoảng có thể xảy ra. Công ty xác định "mầm bệnh" của họ là khả năng một nhân viên hoặc nhà cung cấp có thể cố tình đưa một linh kiện lỗi vào trong sản phẩm. Để ngăn ngừa khả năng này, công ty quy định các giám đốc điều hành phải xem xét các lỗi sản phẩm sau khi nhận được phản hồi từ khách hàng có phải là do cố ý gây ra hay không. Thêm vào đó, những sản phẩm chưa được chuyển cho khách hàng sẽ được "cách ly" cho đến khi đã xác định và giải quyết xong các lỗi. Ứng dụng những kinh nghiệm từ ngành thực phẩm giúp người khổng lồ trong lĩnh vực điện tử này giải quyết được hiểm họa đánh tráo sản phẩm.

Trò chơi gián điệp

Những công ty chủ động không hề cảm thấy ngại ngùng khi cho phép người ngoài xâm nhập vào nội bộ công ty nhằm đánh giá những tổn thất do khủng hoảng bất thường gây ra. Những công ty này nhận ra rằng đôi khi, các nhân viên biết quá nhiều về công ty

hoặc không chịu thích nghi với những thay đổi mới. Việc sử dụng sáng tạo đội ngũ các chuyên gia công bằng giúp doanh nghiệp vượt qua cả hai thử thách "Chuyện đó không xảy ra ở đây" và "Chuyện đó không thể xảy ra" – có nghĩa là phủ nhận. Những doanh nghiệp thông minh thuê những chuyên gia chuyên nghiệp như các nhà báo điều tra, luật sư, chuyên gia về người tiêu dùng nhằm dàn dựng những vụ tấn công giả thuyết. Những tấn công mô phỏng này giúp bộc lộ điểm yếu của doanh nghiệp đồng thời kiểm tra khả năng phản ứng của doanh nghiệp. Một số công ty giao cho các nhà báo này viết phóng sự điều tra hoặc các đoạn băng dài 20 phút phê phán các loại sản phẩm, lãnh đạo cấp cao hoặc uy tín của công ty. Các phóng viên viết bài dựa trên những vụ tấn công thực tế do những nhân viên bất mãn với công ty hoặc đối thủ cạnh tranh với công ty gây ra. Tính kịch tính của những hành động này giúp các giám đốc điều hành phá bỏ những hoài nghi và chấp nhận thực tế rằng có thể một ngày nào đó, họ sẽ phải đối mặt với những khủng hoảng tương tự.

Những doanh nghiệp khác lại yêu cầu phóng viên viết báo cáo nêu phương án phòng ngừa khủng hoảng hay mức độ cảnh báo an ninh của riêng họ. Việc làm này có ý nghĩa không kém các kiểm toán quản trị khủng hoảng trong nội bộ doanh nghiệp.

Đây là phát hiện của một phóng viên khi được thuê theo dõi một trong những nhà máy sản xuất quan trọng của một công ty của Mỹ.

"Một số lượng lớn hồ sơ chứa thông tin mật có từ hơn mười năm trước bị vứt trong tầng hầm tòa nhà chính. Nhưng các biện pháp an ninh ở đây rất lỏng lẻo. Bất kỳ nhân viên nào hay thậm chí vị khách nào cũng có thể có được những hồ sơ này nếu họ muốn. Thực ra, tôi đã được mời mua ngẫu nhiên những hồ sơ này chỉ với một số tiền nhỏ." Không ai trong công ty lúc này nhận thức được rằng những hồ sơ này có thể bị dễ dàng đánh cắp như thế nào. Hai tháng sau, một nhân viên đã bị bắt quả tang khi đang cố tiếp cận những hồ sơ này.

Tâm lý tội phạm không giống những người thông thường nên những người làm công tác quản lý chỉ có thể nắm được tâm lý tội phạm khi đưa chúng vào nội bộ công ty. Các ngân hàng thuê những kẻ trước đây là ăn trộm để kiểm tra các thủ tục an ninh trong ngân hàng. Các sòng bạc ở Las Vegas sử dụng những con bạc chuyên nghiệp để trị những kẻ cờ bạc gian lận. Các công ty bảo hiểm thuê những kẻ bịp bợm đã hoàn lương kiểm soát những gian lận. Nhiều công ty sử dụng những hacker chuyên nghiệp để thăm

dò mức độ an toàn mạng máy tính công ty. Và kết quả rất đáng ngạc nhiên.

Ví dụ, những tư vấn viên trước đây là hacker nhưng giờ trở thành nhân viên an ninh đã xác định những vùng dễ bị tấn công của công ty. Đó là những nhân viên vô ý thức – đó là những điều rất ít nhà quản lý công nghệ thông tin cho rằng là nguy hiểm đối với hệ thống máy tính.

Tư duy như một người bị bệnh paranoia có kiểm soát

Bệnh paranoia là một căn bệnh suy nhược nguy hiểm ảnh hưởng nghiêm trọng đến tư duy người bệnh. Những người thật sự bị bệnh này không thể sử dụng khái niệm paranoia như một công cụ khám phá những điểm yếu và khả năng tổn thương của con người, tổ chức, cơ quan và thậm chí toàn xã hội. Trái ngược với những người bị bệnh paranoia có kiểm soát, người thật sự bị bệnh paranoia không thể giúp chúng ta thừa nhận và chuẩn bị cho những nguy cơ có thực trong thế giới ngày nay. Nhưng vẫn có khuôn khổ cho tư duy giống như một người bị bệnh paranoia nhưng không cần phải thật sự bị bệnh này. Khuôn khổ này dựa vào các loại bệnh paranoia đã được xác định. Thật không may, khuôn khổ này chưa được áp dụng có hệ thống ở các doanh nghiệp nhằm giúp các doanh nghiệp có thể xác định và chuẩn bị cho nhiều loại khủng hoảng hơn.

Các loại paranoia khác nhau

Cơ bản có bốn loại bệnh paranoia, mỗi loại lại có ba cấp độ nặng nhẹ khác nhau. Bởi vậy có tới 12 loại bệnh paranoia.

Loại bệnh paranoia đầu tiên gắn liền với cơ thể con người. Ở cấp độ thấp nhất, người bệnh cảm thấy người khác đang "đọc hoặc kiểm soát" các trạng thái hoặc chức năng cơ thể của anh ta như sóng não, nhịp tim, v.v... Ở cấp độ hai, người bệnh cảm thấy những người khác đang cố gắng "kiểm soát hay thậm chí thâm nhập" vào các chức năng, trạng thái, quá trình cơ thể của anh ta. Ở cấp độ cao nhất, người bệnh cảm thấy những người khác đang cố gắng "biến đổi triệt để, thiết kế lại hay thậm chí phá hủy" cơ thể anh ta.

Trong thực tế, nhiều tổ chức hoạt động tại nước ngoài sử dụng loại bệnh paranoia đầu tiên để hình dung tất cả những nguy hiểm vật lý có thể xảy ra cho nhân viên của mình – bắt cóc, giết người hoặc những hành động tương tự. Không cần phải bị bệnh

paranoia, họ vẫn có thể hình dung ra những điều tồi tệ nhất có thể xảy ra cho nhân viên đồng thời đề ra những biện pháp bảo vệ phù hợp nhằm giảm nhẹ những điều đó. Để làm được việc này, họ sử dụng một vài biện pháp, chẳng hạn như đón nhân viên không theo một giờ cố định, đưa đón nhân viên từ nhà đến cơ quan và ngược lại trong những chiếc xe ôtô chống đạn, thay đổi tuyến đường chở nhân viên hàng ngày.

Loại paranoia thứ hai gắn với gia đình, nơi làm việc của người bệnh, những tổ chức người bệnh liên lạc hàng ngày, v.v... Nghĩa là loại thứ hai gắn với các cơ quan, tổ chức bên ngoài cơ thể người bệnh.

Giống như loại một, trong loại hai này cũng có ba cấp độ. Ví dụ ở cấp độ đầu tiên, những kịch bản khác nhau được dựng lên để xem một người hay nhiều người không được phép thâm nhập vào một tổ chức, tức là vượt qua hàng rào an ninh xung quanh một công ty. Hầu hết các tổ chức đều có những phản hồi khá tốt với loại nguy cơ này.

Loại bệnh paranoia thứ ba gắn với văn hóa một tổ chức, doanh nghiệp và thậm chí cả xã hội. Với loại này, những người khác cố gắng "làm vẩn đục những suy nghĩ trong một nền văn hóa, hạ thấp lòng tin, cách sống, v.v... Ví dụ của trường hợp này là việc lạm dụng những tù nhân Iraq của quân đội Mỹ. Thực tế, đây là một ví dụ "tự làm vẩn đục" có nghĩa là khi một quốc gia tự hủy hoại sự tôn trọng những nền văn hóa khác, cách sống khác đã được thừa nhận của dân tộc mình.

Loại paranoia thứ tư gắn với suy nghĩ của một cá nhân. Ví dụ, ở cấp độ đầu tiên, những người khác đọc hoặc kiểm soát suy nghĩ của người bệnh. Ở cấp độ hai, người khác cố gắng kiểm soát suy nghĩ của người bệnh. Cuối cùng, ở cấp độ cao nhất, người khác cố gắng thay đổi cấu trúc não của người bệnh như bằng cách cấy các con chip điện tử làm thay đổi hoàn toàn cấu trúc suy nghĩ của người bệnh.

Loại ba và bốn chính xác là những gì mà các tổ chức gặp phải nhiều khó khăn nhất khi hình dung bởi vì chúng gắn với "suy nghĩ" của những cá nhân nhạt nhẽo như người thần kinh không ổn định hay những kẻ khủng bố. Thực tế, loại ba và bốn đại diện cho những khía cạnh ẩn trong các tổ chức. Bởi vậy, xem xét những loại bệnh này chính xác là những điều mà các tổ chức cần.

Tất cả loại bệnh paranoia đều ảnh hưởng đến các cá nhân, doanh

nghiệp, tổ chức hay thậm chí cả xã hội như nhau. Những điều nói ra trước đây có thể được xem là cường điệu nhưng thật không may, giờ đây, những điều này không còn là lĩnh vực riêng của bệnh paranoia nữa. Ví dụ như bây giờ chúng ta đang tiến sâu vào thời đại thiết kế sinh học. Những sự việc như những con bọ trong đồ ăn được tiêu hóa để cơ thể con người trở thành chất ô nhiễm sinh học không còn là những sự việc xảy ra trong các câu chuyện viễn tưởng nữa.

Tương tự, không một câu chuyện viễn tưởng nào đề cập việc kiểm soát suy nghĩ hoặc cơ thể con người. Thời điểm những con chip có thể được cấy vào cơ thể người để kiểm soát sức khỏe không còn xa nữa. Chỉ cần thêm một chút tưởng tượng nữa thôi, chúng ta có thể nghĩ đến viễn cảnh những thiết bị này được sử dụng vào mục đích phi pháp.

Tuy không phải là một công cụ bảo đảm (trong quản trị khủng hoảng không hề có khái niệm này) nhưng tư duy như một người bị bệnh paranoia có kiểm soát mở ra một tập hợp các khủng hoảng tiềm năng phong phú hơn nếu không phải là kỳ lạ hơn. Ví dụ như NASA đang phát triển công nghệ đọc những từ mới chỉ xuất hiện trong đầu trước khi những từ này được nói ra bằng miệng. Bởi vậy, bệnh paranoia loại một – đọc hoặc kiểm soát sóng não của con người không còn là sản phẩm của những tiểu thuyết viễn tưởng nữa. Loài người đang biến những điều đó thành hiện thực.

Tôi không quá nhấn mạnh khi cho rằng tư duy như một người bị bệnh paranoia có kiểm soát chỉ là một trong số nhiều cách kiểm soát sợ hãi hiệu quả nhất. Không sợ gì sẽ dễ dàng từ chối nhưng quá sợ hãi sẽ bị tê liệt. Bởi vậy, một trong những mục đích cơ bản của việc chuẩn bị trước tình cảm hay tâm lý đón nhận khủng hoảng là khả năng đối đầu trực tiếp với nỗi sợ mà không bị nó lấn át.

Trong thế giới ngày nay, chúng ta không cần phải băn khoăn khi cho rằng con người không chỉ mang bom mà còn chính là quả bom – một suy nghĩ trước đây không được chấp nhận. Bởi vậy, chúng ta không có lựa chọn nào khác ngoài việc coi con người là một sản phẩm không thể chấp nhận – theo nghĩa rộng nhất có thể, chúng ta phải coi con người như những trái bom dự trữ có thể di chuyển. Nói cách khác, bệnh paranoia có kiểm soát không chỉ là những dạng tồn tại khác nhau của những mối đe dọa mà còn liên quan đến những mối đe dọa này sẽ xảy ra như thế nào. Theo nghĩa này, người mắc bệnh hoài nghi mọi thứ.

Đây là một trong những tư duy kiểu paranoia có kiểm soát điển hình: Thực hiện mọi hành động đề xuất có thể để bảo vệ chính bạn trước một hiểm họa lớn!

Ví dụ Cipro là một loại thuốc điều trị bệnh than hiệu quả. Tuy nhiên, với tư duy của một người bị bệnh paranoia có kiểm soát, người ta sẽ hỏi: "Chuyện gì sẽ xảy ra nếu Cipro bị trộn lẫn với những loại thuốc được cho là giải độc nhưng lại có những tác dụng phụ nguy hiểm khác?" Thật không may khi có quá ít công ty hoặc tổ chức áp dụng những tư duy kiểu người bệnh paranoia có kiểm soát vào hoạt động thường ngày của mình. One là một công viên giải trí nổi tiếng. Công viên có hệ thống giám sát chặt chẽ những đối tượng nam giới đi một mình vào công viên. Đây là biện pháp phòng ngừa trực tiếp nạn bắt cóc và lạm dụng trẻ em.

Một số công viên giải trí khác lại cho nhân viên bảo vệ mặc thường phục lẫn trong đám đông. Thực tế, một số công viên sử dụng hẳn một đội ngũ những người vẻ ngoài trông giống như khách du lịch nước ngoài nhưng thực ra là chuyên viên an ninh cải trang. Ngay sau khi nhận được thông báo, nhóm "du khách nước ngoài" này sẽ tới ngay những địa điểm trong công viên đang gặp nguy hiểm. Với cách làm trên, công viên này đã khéo léo che giấu phương pháp chống khủng bố của mình. Nói cách khác, việc bảo vệ công viên được đưa vào trong hoạt động thường ngày.

Trong thực tế, đây là cách làm ấn tượng trái ngược với những gợi ý của Charles Perrow.

Trong Chương 1, Perrow đã chỉ ra cách đưa khả năng xảy ra khủng hoảng lớn vào hoạt động thường ngày của tổ chức do những công nghệ phức tạp của chúng. Ngược lại, các công viên giải trí trong ví dụ trên đã đưa yếu tố bảo vệ vào trong hoạt động thường ngày của công viên.

Tư duy như một người bệnh paranoia có kiểm soát khiến chúng ta đặt ra tất cả những câu hỏi thú vị. Ví dụ, làm sao một người có thể thâm nhập vào những hệ thống an ninh chặt chẽ mà không bị phát hiện? Câu trả lời: "Hãy mặc như một nhân viên giao bánh Pizza Domino!" Rõ ràng, nhân viên giao bánh pizza Domino thường được vào những khu vực an ninh mà không hề bị kiểm soát.

Nghĩ đến những điều vô lý

Năm 1971, một giáo sư triết học không có tiếng tăm tên là Murray

S. Davis đăng bài viết trên một tạp chí khoa học cũng không mấy tiếng tăm với tiêu đề giật gân: "Thật thú vị". Tít phụ bên dưới là một cụm từ vụng về: "Hướng đến một hiện tượng học xã hội học và một xã hội học hiện tượng học. Davis đưa ra một luận điểm rất ấn tượng nếu không phải là gây tranh cãi. Ông quả quyết rằng, nói nghiêm khắc, không có một lý thuyết khoa học nào "đúng" cả. Đặc biệt với ngành khoa học xã hội.

Cho dù những lý thuyết này có vẻ hay như thế nào thì trong khoa học, chúng chỉ mang tính tương đối. Chúng không thể hiện hết tính phức tạp và đầy đủ của thực tại. Kết quả là, chúng không thể đưa ra dự đoán về các sự kiện. Ngành khoa học tự nhiên cũng không khá gì hơn so với ngành khoa học xã hội.

Ngành khoa học xã hội là đối tượng quan tâm đặc biệt của Davis. Ông tập trung luận điểm vào sức mạnh của ngành này. Nếu nói nghiêm khắc, tất cả những lý thuyết đều không đúng thì điều gì tạo nên sự khác biệt giữa "lý thuyết hay" và "lý thuyết tồi"? David trả lời: "Một số lý thuyết thú vị hơn những lý thuyết khác". Câu trả lời này chỉ làm nảy sinh một câu hỏi khiêu khích khác: Cái gì làm cho một lý thuyết "thú vị"?

Một lý thuyết thú vị cần phải có một số yếu tố sau. Đầu tiên, lý thuyết đó phải gây dựng được một khung giả định nền tảng rằng một nhóm người quan trọng nắm giữ những phần quan trọng của thế giới. Thứ hai, lý thuyết này phải chứng tỏ được tập hợp những giả thuyết hoàn toàn trái ngược hợp lý hơn những giả thuyết ban đầu.

Hãy xem xét ví dụ đơn giản sau, trường hợp của Sigmund Freud. Trước đó, mọi người đều cho rằng toàn bộ suy nghĩ trong bộ não con người đều có thể kiểm tra được nếu có người sẵn sàng dành thời gian kiểm tra não bộ của người khác. Nói cách khác, giả thuyết con người hoàn toàn có thể bị tiếp cận và kiểm tra toàn bộ những suy nghĩ trong đầu người này. Sau này, giả thuyết này không còn đúng nữa. Những phần não bộ quan trọng, rộng lớn là vô thức và không thể tiếp cận được. Bởi vậy, những suy nghĩ mang nhiều ý nghĩa không thể chuyển thành tri thức của người sở hữu những suy nghĩ này. Kết luận cuối cùng là để một bộ não hiểu được chính nó, không có lựa chọn nào khác ngoài việc chấp nhận mối quan hệ lâu dài và sâu sắc với một bộ não khác – một bộ não được giả định là đã được đào tạo chuyên nghiệp – bộ não của một tư vấn viên, một chuyên gia tâm thần học, nhà phân tâm học hay chuyên gia trị liệu.

Nhưng Davis thậm chí còn đi xa hơn. Ông đưa ra một nhận xét sắc sảo rằng, nếu một người chỉ đơn thuần thay thế một vài giả thuyết cơ bản hoặc rất quan trọng và nếu những giả thuyết thay thế không đủ tính thách thức so với những giả thuyết ban đầu thì phản ứng dễ có khả năng xảy ra nhất: "Đó là việc rõ ràng!" Trong những tình huống như thế này, những giả thuyết trái ngược sẽ bị mọi người coi là tầm thường và không thú vị. Davis đã có cái nhìn sắc bén không kém khi cho rằng nếu một người trực tiếp thách thức những giả thuyết đã được công nhận của một người hay một cộng đồng, phản ứng sẽ là "Thật bất thường!"

Để một thứ được coi là "thú vị", nó phải đủ mạnh để thách thức những giả thuyết ngầm của một người để người đó chú ý đến nó. Cùng lúc đó, một người không thể thách thức những giả thuyết ban đầu để những giả thuyết này bị coi là bất thường được. Bởi vậy, để một thứ được coi là "thú vị", nó phải "đánh mạnh" vào đầu ai đó để gây được sự chú ý của người này nhưng không mạnh quá gây tổn thương cho họ.

Dưới đây là quan điểm của Davis khi thảo luận về quản trị khủng hoảng: Trong điều kiện tốt nhất, những tai nạn thông thường nằm trong giới hạn xa của vùng "thú vị"

Nhưng để chắc chắn, những tai nạn bất thường chắc chắn nằm trong vùng "bất thường". Có nghĩa là bản chất của thế giới đã thay đổi sâu sắc. Đây là một trong những lý do khiến khủng hoảng vẫn là khủng hoảng và tạo sao hầu hết mọi người vẫn khó có thể kiểm soát chúng. Thực tế, một thứ trở thành khủng hoảng nếu và chỉ nếu khi nó đe dọa phá hủy tất cả những giả thuyết quan trọng của chúng ta về một người, một tổ chức hay một xã hội.

Kết luận

Chắc chắn không phải chương này cho rằng một người có thể dự đoán và nghĩ đến mọi khủng hoảng tiềm năng. (Thật vậy, như đã đề cập trong chương trước, thế giới này quá rắc rối, không chắc chắn và mơ hồ.) Trong thực tế, chúng ta có thể chắc chắn rằng điều này là không thể. Mặt khác, việc nghĩ đến những điều không thể là hoàn toàn có thể.

Mục đích của việc tư duy như một người bị bệnh paranoia có kiểm soát là giúp chuẩn bị tâm lý trước khi những hành động khủng khiếp xảy ra bằng cách hiểu suy nghĩ của người bị bệnh và kẻ khủng bố. Hành động càng đáng sợ thì loại tư duy này càng cần thiết. Một người càng chuẩn bị kỹ càng cho khả năng xảy ra

những hành động khủng khiếp, người đó càng có khả năng đối diện với những hành động đó (xem Chương 2). Điều này không có nghĩa là một người phải chấp nhận những hành động như vậy.

Để kết thúc chương này, tôi muốn nhắc lại một giả thuyết quan trọng mà chúng ta đang xem xét trong toàn bộ cuốn sách này. Nếu ban quản lý cấp cao của RB không nắm được những phương pháp được đề cập trong chương này, họ sẽ nhận được một trong những lời chỉ trích:

Các anh – những người trong ban quản trị - không làm cho thế giới an toàn hơn, có nghĩa là RB đã khiến nhân viên và cộng đồng thất vọng khi không tư duy như một người bị bệnh paranoia có kiểm soát!

6

THÁCH THỨC 6: CHỈ SỐ IQ MỸ HỌC

Ngượng ngùng và xấu hổ, một lãnh đạo của General Motors hôm thứ Ba cho biết, hãng sẽ phải đặt lại tên cho dòng xe Buick LaCrosse của GE ở Canada vì tên loại xe này theo tiếng lóng ở Quebec nghĩa là thủ dâm. Theo các nhà lãnh đạo giấu tên của GE, họ không biết cái tên LaCrosse lại được giáo viên vùng Quebec nói tiếng Pháp này dùng để ám chỉ chứng thủ dâm.

—***Tin từ Reuters***, ngày 22 tháng 10, 2003

Cố vấn An ninh Quốc gia Mỹ, bà Condoleezza Rice khi trả lời trước Ủy ban 11/9 đã thừa nhận thất bại trong việc phát hiện âm mưu 11/9 phần lớn là do những yếu kém "trong tổ chức" giữa các cơ quan phản gián, đặc biệt là luật pháp và nhiều rào cản khác đã khiến FBI, CIA và các cơ quan an ninh khác không thể chia sẻ thông tin với nhau đầy đủ.

Nhưng theo những phát hiện của Ủy ban 11/9, thất bại của FBI trước khi các cuộc tấn công khủng bố diễn ra còn tồi tệ hơn và có hệ thống hơn so với những gì từng được thừa nhận, dù trong vòng hai năm rưỡi qua, số lượng các vụ phát giác ngày càng nhiều.

—***John Meyer, Hearing Focuses Harsh Light on FBI: A Spike in Ominous Intelligence Leading Up to 9/11 Went Unshared, Even Within the Bureau*** (Cuộc điều trần tập trung mọi chỉ trích vào FBI: Thông tin tình báo về một dấu hiệu đáng ngờ dẫn tới vụ 11/9 không được chia sẻ, ngay cả trong nội bộ Cục), Los Angeles Times, 10 tháng Tư, 2004

Mặc dù quân đội Mỹ hiện vẫn đang đóng quân tại Somali, nhưng

tướng Gordon Sullivan, Tổng tham mưu trưởng quân đội Mỹ đầu những năm 1990 đã xây dựng thành công Học viện Gìn giữ Hòa bình trong khuôn viên trường Cao đẳng lục quân Hoa Kỳ. Học viện này sẽ vừa dạy, vừa giúp thiết lập học thuyết gìn giữ hòa bình. Mỗi năm, trường có hai khóa học tự chọn là gìn giữ hòa bình và đàm phán dành cho 350 học viên là trung tá đã học trường Cao đẳng lục quân Hoa Kỳ. Tuy nhiên, năm nào cũng vậy, hai khoá học này luôn quá tải số học viên đăng ký. Trong lúc đó, Lầu Năm góc cũng lập ra một văn phòng Gìn giữ hòa bình và Chính sách Thi hành Hòa bình mới.

—***James Traub, 'Peacekeeping: Can It Ever Be Made to Work?***(Tạm dịch: Gìn giữ hòa bình: Đã bao giờ được thiết lập để hoạt động), New York Times, 11 tháng Tư, 2004

Luận cứ

1. Lịch sử phát triển của các doanh nghiệp Mỹ chứng tỏ chúng được xây dựng trên cơ sở hai giả định tuy lớn nhưng lại sai lầm: (a) Mỗi tổ chức là một cỗ máy, tức là, người ta có thể chia nhỏ chúng thành các phòng ban, bộ phận, chức năng riêng rẽ. Nói ngắn gọn, một tổ chức chẳng khác nào một tập hợp các xi-lô riêng biệt, tồn tại độc lập và biệt lập (xem thêm Chương 4); (b) Khi những vấn đề hoặc rắc rối mới nảy sinh, các phòng ban, bộ phận chức năng và xi-lô mới lại được bổ sung vào cơ cấu cơ bản mà không gây ảnh hưởng lớn đến tổ chức.

2. Cả hai giả định này đều sai, sai hoàn toàn!

Trong Chương 4 và Chương 5, chúng ta đã tìm hiểu thất bại của những suy nghĩ thông thường và ảnh hưởng của chúng tới việc quản lý khủng hoảng. Trong chương này, chúng ta sẽ thảo luận về trách nhiệm lớn của cơ cấu cơ bản trong những tổ chức được thành lập hồi đầu thế kỷ XX trước sự bất lực của các tổ chức hiện nay trong việc phản ứng trước những khủng hoảng nghiêm trọng.

Cơ cấu của General Motors

Năm 1963, cuốn tự thuật về cuộc đời kinh doanh có ảnh hưởng sâu rộng của một trong những vị CEO đầu tiên của General Motors (gọi tắt là GM), Alfred P. Sloan, My Years with General Motors (tạm dịch: Những năm tháng của tôi ở General Motors) ra mắt công chúng. Từ đó đến nay, cuốn sách này luôn là một trong những cuốn sách quan trọng nhất viết về lịch sử ngắn ngủi của quản lý

khủng hoảng. Mặc dù ngay lập tức trở thành sách bán chạy nhất – thực tế, đây là một trong những cuốn sách bom tấn trong lĩnh vực quản trị kinh doanh – nhưng chưa bao giờ cuốn sách này được công nhận hay được coi là cuốn sách viết về chủ đề quản trị khủng hoảng.

Mặc dù từ "khủng hoảng" xuất hiện thường xuyên và lặp lại nhiều lần, nhưng có một điều khó hiểu là nó không được nhắc đến trong phần chú giải của cuốn sách. Lý do chắc chắn là bởi vì 19 năm sau đó, lĩnh vực quản trị khủng hoảng mới ra đời. Đối với nhiều người, vụ bê bối của công ty sản xuất viên con nhộng Tylenol năm 1982 ở Chicago mới là điểm khởi đầu, đặt nền móng cho vấn đề quản trị khủng hoảng.

Cuốn tự thuật của Sloan nói rõ một điều: mặc dù đã tiến hành rất nhiều đợt điều chỉnh, nhưng cơ cấu của GM những năm 1920, về cơ bản, vẫn không thay đổi cho tới tận ngày nay. Ngoài ra, vì cơ cấu mà Sloan xây dựng đã được nhiều doanh nghiệp Mỹ cũng như cơ quan chính phủ áp dụng rộng rãi, GM vẫn tiếp tục duy trì mô hình này. Đặc biệt, do cơ cấu này là phản ứng trực tiếp trước một chuỗi khủng hoảng GM phải đối mặt trong những năm 1920 nên các doanh nghiệp ngày nay phần lớn đều là kết quả của những cuộc khủng hoảng được trải nghiệm từ 82 năm trước đó! Do đó, hoàn toàn có thể hiểu được tại sao doanh nghiệp ngày nay lại phản ứng rất kém trước những cuộc khủng hoảng tạm thời như quấy rối tình dục, bạo lực công sở và khủng bố. Tóm lại, doanh nghiệp ngày nay đang nỗ lực phản ứng trước những cuộc khủng hoảng trái ngược với mô hình cơ cấu của chúng.

Hãy lưu ý, tôi không nói doanh nghiệp ngày nay không có những chuyển biến mạnh mẽ trong suốt thế kỷ XX và những năm đầu thế kỷ XXI. Chúng có biến chuyển. Tuy nhiên, bất chấp tất cả mọi thay đổi bề ngoài, hoạt động và cơ cấu bên trong, dù dựa nhiều vào lý trí, về cơ bản vẫn giữ nguyên.

Nói ngắn gọn, lối tư duy từ kỷ nguyên máy móc của thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX đã ăn sâu vào doanh nghiệp ngày nay. (Hãy nhớ rằng, chúng ta đã thảo luận những giả định về kỷ nguyên máy móc và phản ứng của kỷ nguyên này trước các rắc rối trong Chương 4.)

Bốn khủng hoảng lớn của GM

Cuối những năm 1910, đầu 1920, GM đã phải đối mặt với bốn cuộc khủng hoảng: (1) sự thăng trầm bất thường của toàn bộ nền

kinh tế (đây là điều thường thấy); (2) giành quyền kiểm soát trong ngành công nghiệp sản xuất ôtô (đáng ngạc nhiên là GM không biết số lượng ôtô mình sản xuất được trong mỗi năm); (3) thu thập những số liệu bán hàng chính xác và kịp thời từ các đại lý của GM (GM không biết số lượng ôtô thực bán); và (4) thuyết phục các bộ phận sản xuất ôtô liên tục chia sẻ doanh thu với công ty mẹ.

Không giống như nhiều CEO thời nay, Sloan không lựa chọn những giải pháp ngắn hạn, tạm thời. Ông và đồng nghiệp đã điều chỉnh và thực hiện đến cùng những cải tổ dài hạn, vĩnh viễn trong cơ cấu điều hành chung của GM. Cải tổ quan trọng nhất là việc tạo ra Ủy ban Tài chính ở cấp cao nhất của tập đoàn.

Mặc dù không phải là người đầu tiên đưa ra khái niệm ủy ban tài chính, nhưng Sloan quả thật là người thành lập ban tài chính đầu tiên trên thế giới. Chỉ riêng thực tế này đã bào chữa cho lịch sử tồn tại ngắn ngủi của quản trị khủng hoảng. Nhưng đáng tiếc, đã có quá nhiều người giả định hoàn toàn sai lầm rằng các ban tài chính đã có từ thời xa xưa. Điều này không đúng.

Ủy ban Tài chính có hai nhiệm vụ: đưa ra bức tranh chính xác về tổng doanh thu và chi phí của doanh nghiệp; và, quan trọng hơn, lên kế hoạch kinh doanh dài hạn, sao cho doanh nghiệp có thể kiểm soát toàn bộ tài chính. Hoạt động hiệu quả của cơ cấu này là một trong những lý do khiến GM đã, và cho đến thời gian gần đây vẫn là doanh nghiệp lớn nhất thế giới. (Năm 1950, GM chiếm 50% thị trường xe hơi nước Mỹ. Cuối những năm 1990, thị phần này giảm xuống còn 25% – một cuộc khủng hoảng thị phần không thể tin nổi.)

Người ta đã không nói quá khi nói về phẩm chất đặc biệt trong thái độ và phản ứng của Sloan. Mặc dù những dao động của nền kinh tế chỉ là tạm thời, nhưng Sloan vẫn không vì thế mà chỉ tính chuyện trước mắt. Ông không tư duy theo lối tư duy của rất nhiều nhà quản lý ngày nay sau khi một cuộc khủng hoảng qua đi: "Cuối cùng, mọi chuyện đã kết thúc! Hãy quên nó đi và quay trở lại với 'công việc như thường lệ'". Đừng tiếp tục chìm ngập trong những chuyện không vui.

Tất nhiên, ai đó có thể biện lý rằng nếu không kiểm soát tài chính, doanh nghiệp sẽ không thể tồn tại. Theo định nghĩa này, bất kỳ điều gì đe dọa đến nền tảng tài chính của một doanh nghiệp đều sẽ trở thành mối quan tâm hàng đầu. Các vấn đề tài chính luôn đòi hỏi những giải pháp mạnh mẽ, và thậm chí là vĩnh viễn. Một

cuộc khủng hoảng tài chính dù thuộc bất kỳ nhóm nào sẽ luôn nhận và đòi hỏi được nhận sự chú ý xứng đáng. Tuy nhiên, dù điều này có thể đúng, cũng vẫn tồn tại một thực tế là những cuộc khủng hoảng ngày nay đưa ra những thách thức mà Sloan và đồng nghiệp chưa bao giờ mường tượng tới. Trên thực tế, các cuộc khủng hoảng ngày nay đều có khả năng gây tàn phá tài chính khủng khiếp (ví dụ như thất bại của Ford/Firestone, hay vụ bê bối của Enron) và trong một số trường hợp, chúng còn có thể phá hủy doanh nghiệp (ví dụ: những doanh nghiệp đặt trụ sở tại Trung tâm Thương mại Thế giới). Những sự kiện lịch sử trong thời gian gần đây đã cho thấy trong trường hợp của Arthur Andersen , nhiều doanh nghiệp đứng trước nguy cơ sụp đổ vì khủng hoảng. Vì vậy, những câu hỏi trị giá 64 tỷ đô-la sẽ là: (1) Cần phải làm gì để các doanh nghiệp ngày nay nhận ra được họ cần thay đổi cơ cấu hoạt động cơ bản để phản ứng hiệu quả hơn trước những cuộc khủng hoảng vượt xa những gì Sloan và đồng nghiệp từng trải qua hoặc có thể tưởng tượng? Và (2) Nếu doanh nghiệp ngày nay muốn phản ứng hiệu quả trước khủng hoảng, họ cần phải xây dựng một cơ cấu hoạt động mới như thế nào?

Nhu cầu đối với lãnh đạo khủng hoảng

Mặc dù không sử dụng thuật ngữ "cơ sở hạ tầng" nhưng Sloan quả thật đã xây dựng cơ cấu quản trị khủng hoảng trong thời đại của mình. Tầm quan trọng của việc làm này được thể hiện rõ nhất qua vấn đề sau đây: Nếu ngày nay, nếu chúng ta bước vào một doanh nghiệp và đặt ra câu hỏi doanh nghiệp đó có phòng ban nào đặc biệt chuyên trách về tài chính không, chúng ta sẽ nhận được những cái nhìn ngơ ngác. Câu trả lời đó cũng đủ để tin rằng doanh nghiệp này có mất cân bằng hay không. Nếu chúng ta vẫn bước vào doanh nghiệp đó và hỏi trong doanh nghiệp có cơ sở hạ tầng để quản trị khủng hoảng, hay lãnh đạo khủng hoảng không, chúng ta cũng sẽ nhận được những cái nhìn ngơ ngác tương tự. Tuy nhiên, hai cái nhìn này không giống nhau.

Một doanh nghiệp sẽ bị coi là điên rồ nếu không có phòng tài chính, cũng như một nhà quản lý tài chính cấp cao. Tuy nhiên, trong trường hợp lãnh đạo khủng hoảng, chúng ta sẽ bị coi là có vấn đề nếu nghĩ rằng cần có một phòng ban như vậy.

Có rất nhiều nhà lãnh đạo tin rằng bổ sung cơ sở hạ tầng để lãnh đạo khủng hoảng chẳng khác gì đổ thêm một lớp quan liêu khác vào doanh nghiệp. Điều này không đúng. Các cơ cấu không giống nhau. Không phải tất cả chúng đều kế thừa những cái xấu. Chẳng hạn, có sự khác biệt rõ ràng giữa những cơ cấu hỗ trợ và những cơ

cấu kìm hãm và bóp nghẹt tổ chức. Khi đó, những cơ cấu hỗ trợ không cùng một nhóm với những cơ cấu quan liêu.

Do đó, ở đây tôi không khuyến khích đổ thêm lớp quan liêu vào tổ chức, mà khuyến khích bổ sung các cơ cấu phù hợp cho phép các doanh nghiệp toàn cầu trao quyền cho các đơn vị địa phương hợp nhất lại. Điều này cần thiết hiểu rõ thị trường hơn những quan chức quan liêu đang ngồi tại các trụ sở chính. Tuy nhiên, các doanh nghiệp toàn cầu phải có một cơ chế phản hồi trước những cuộc khủng hoảng ảnh hưởng tới toàn bộ doanh nghiệp.

Các bạn hãy chú ý một đừng nhầm lẫn giữa cơ cấu đã hợp nhất, yếu tố tối quan trọng trong lãnh đạo khủng hoảng với cơ cấu tập trung, quan liêu thường gặp trong quản lý rủi ro. Nó không liên quan gì tới thực tế các doanh nghiệp ngày nay đang ở trong giai đoạn toàn cầu. Điều này có nghĩa là khủng hoảng ở một đơn vị có thể nhanh chóng biến thành khủng hoảng đối với toàn bộ doanh nghiệp. Vì vậy, các cơ cấu có trách nhiệm cục bộ và được hợp nhất toàn cầu là rất cần thiết.

Ví dụ: Khủng hoảng ở Bỉ của Coca-Cola

Chúng ta hãy cùng tìm hiểu cuộc khủng hoảng ở Bỉ mà Coca-Cola phải đương đầu cách đây vài năm. Các quan chức y tế của Bỉ đã nhận được rất nhiều lời phàn nàn rằng trẻ em bị ốm sau khi uống Coca-Cola. Dư luận phàn nàn rằng lon đựng và nước Coca-Cola có mùi và vị "lạ".

Đáng tiếc, tập đoàn Coca-Cola lại không chú ý và coi đây chỉ thuần túy là vấn đề tâm lý. Các phân tích kỹ thuật khẳng định theo tiêu chuẩn chất lượng, không có điều gì bất thường trong những sản phẩm đã được tiêu thụ – do đó, vấn đề chắc hẳn nằm ở suy nghĩ của khách hàng. Đến khi Coca-Cola nhận ra rằng không có một thông tin kỹ thuật hay một lời thanh minh nào có thể thuyết phục khách hàng hết cảm giác bị ốm, họ phải đối mặt với cuộc khủng hoảng đã bước vào giai đoạn chín muồi trước mặt. Ngoài ra, Bộ trưởng Y tế của Bỉ tỏ ra vô cùng tức giận với thái độ lần lữa trả lời của Coca-Cola đến mức đã yêu cầu thu hồi tất cả các lon Coca-Cola ra khỏi giá bán hàng ở Bỉ. Cuộc khủng hoảng không chỉ dừng lại tại đó. Giữ khoảng cách với Coca-Cola, McDonald's – một trong những đối tác lớn nhất của Coca-Cola đã ngừng bán Coca-Cola tại tất cả cửa hàng trong hệ thống của mình.

Kết quả của việc xử lý kém trong cuộc khủng hoảng đã khiến CEO của Coca-Cola khi đó là M. Douglas Ivester phải nhận án sa thải.

Đáng tiếc, ngay cả điều này cũng không đủ để ngăn chặn ảnh hưởng đến danh tiếng của Coca-Cola trên toàn thế giới.

Giám đốc khủng hoảng

Do phòng tài chính đã xuất hiện được khoảng 80 năm, nên chúng ta luôn tin rằng sự tồn tại của một bộ phận chính thức giải quyết các vấn đề tài chính là đương nhiên. Tuy nhiên, nếu có thể quay trở lại thời Sloan là CEO của GM, chúng ta sẽ nhận ra rằng các đề xuất phản ứng trước các cuộc khủng hoảng trong thời đại của ông không hề cấp tiến hơn đề xuất của chúng ta ngày nay.

Nếu doanh nghiệp ngày nay muốn phản ứng hiệu quả trước các cuộc khủng hoảng, họ cần phải có một giám đốc khủng hoảng. Ngày nay, không còn bất kỳ lời bào chữa nào cho những doanh nghiệp không có một giám đốc cấp cao, làm việc toàn thời gian, phụ trách năng lực xử lý khủng hoảng của doanh nghiệp. Nhưng doanh nghiệp cần một điều gì đó cấp tiến hơn thế. Họ cần những trung tâm phát hiện dấu hiệu khủng hoảng đẳng cấp thế giới. Một trong số những mục đích chính của những trung tâm này phải là kiểm soát mọi dấu hiệu cảnh báo sớm nào của những cuộc khủng hoảng có nguy cơ xảy ra và những sự kiện bất ngờ.

Tất nhiên, việc phát hiện sớm không thể được thực hiện với mọi sự bảo đảm hoàn hảo. Nhưng hạn chế này không giải thoát chúng ta khỏi trách nhiệm làm tất cả những gì mà con người có thể để ngăn ngừa khủng hoảng. Hãy lấy câu chuyện tương tự trong lĩnh vực y học, do chúng ta không thể xử lý thành công tất cả các nguyên nhân dẫn đến bệnh tim, nên điều này không khiến chúng ta ngừng tấn công mạnh mẽ mỗi yếu tố đó khi có thể.

Chức năng chính của trung tâm nhận biết khủng hoảng là nghiên cứu các mẫu liên quan đến những cuộc khủng hoảng trong quá khứ, để rút ra những bài học quan trọng từ những mẫu này và đảm bảo rằng doanh nghiệp sẽ áp dụng những bài học này trong thực tế, nhằm giảm thiểu tối đa nguy cơ xảy ra khủng hoảng. Để hiểu những mẫu này, chúng ta cần biết khủng hoảng đã xảy ra khi nào, ở đâu, tại sao và điều gì có thể giúp giảm nguy cơ xảy ra cũng như ảnh hưởng của chúng. Mặc dù có một điều rõ ràng là chúng ta không thể ngăn tất cả các cuộc khủng hoảng, nhưng việc phòng bị trước mọi cuộc khủng hoảng cũng sẽ giúp đẩy nhanh quá trình hồi phục. Việc phòng bị cũng sẽ giúp giảm thiểu đáng kể chi phí kinh tế và tác động tâm lý do khủng hoảng gây ra.

Đưa lãnh đạo khủng hoảng vào vùng trung tâm

Chúng ta không thể mong chờ chiến thắng trong một cuộc chiến mới với những chiến thuật cũ rích. Lãnh đạo khủng hoảng chuyển từ khu vực ngoại vi vào trung tâm của mỗi doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là tất cả các doanh nghiệp cần phải tập trung tái thiết mô hình lãnh đạo khủng hoảng. Trong đó, yếu tố chủ chốt của cấu trúc mới này là trung tâm nhận thức khủng hoảng.

Khiếm khuyết do cơ cấu

Trong cuốn Flawed by Design (tạm dịch: Khiếm khuyết do cơ cấu), Amy Zegart, nhà khoa học chính trị của trường Đại học California đã tranh luận đầy thuyết phục rằng tình trạng của cơ quan chính phủ không tốt đẹp hơn doanh nghiệp tư nhân là bao trong vấn đề quản lý các cuộc khủng hoảng lớn. Zegart chứng minh tại sao các cơ quan chính phủ của Mỹ có trách nhiệm kiểm soát khủng bố và thông tin tình báo lại sai lầm ngay từ điểm khởi đầu – hay nói cách khác từ chính cấu trúc đặc biệt của nó.

Do đó, CIA, FBI, FAA và các cơ quan khác đều được chủ ý xây dựng để không thể chia sẻ thông tin kịp thời và hiệu quả. Nó không được thực hiện ngoài mục đích độc ác. Nó được thực hiện ngoài những nỗi sợ hãi thông thường rằng sự tập trung các thông tin khủng bố vào một cơ quan chính phủ duy nhất sẽ dẫn tới việc lạm dụng quyền lực của chính phủ Mỹ. Nó cũng là kết quả của cuộc đấu tranh chính trị nhằm giành quyền kiểm soát thông tin liên quan đến khủng bố giữa hạ nghị viện, thượng nghị viện, tổng thống và rất nhiều các nhánh lực lượng vũ trang Mỹ. Nói tóm lại, cuộc tranh giành nhằm xác định ai sẽ kiểm soát cái gì. Kết quả cuối cùng là sự gán ghép không cân xứng của những cơ quan có nhiệm vụ thu thập, phân tích và phổ biến tin tức tình báo tới đúng những cơ quan chính phủ hoặc cá nhân có trách nhiệm để hành động hiệu quả có thể được thực hiện kịp thời nhất.

Nhưng quan trọng hơn cả, cơ chế xử lý thông tin tình báo về khủng bố của chính phủ không còn hiệu quả. Như một hệ quả, Zegart cho rằng các cơ quan chính phủ cơ sở phải được tái thiết về cơ bản để thực hiện chức năng theo đúng kiểu hợp nhất. Họ chắc chắn không cần có thêm một cơ quan đơn lẻ, hoạt động tập trung, hách dịch và quan liêu.

Nhận xét cuối cùng

Nhiều nhà lãnh đạo của các doanh nghiệp được quản lý tốt thường ngầm tin rằng họ thể tìm đường thoát khỏi khủng hoảng mà không cần có trước một kế hoạch trong tay. Kết quả là, họ coi

việc phòng bị trước khủng hoảng chỉ như một đợt diễn tập vô thưởng, vô phạt: nếu phải diễn tập, thỉnh thoảng mới cần tiến hành. Thái độ này sẽ không thay đổi cho đến khi doanh nghiệp tạo ra được một bộ máy được tổ chức chặt chẽ, coi quản trị khủng hoảng là ưu tiên hàng đầu.

Việc lên kế hoạch đối phó với khủng hoảng thường được coi là một phần của quản lý rủi ro vốn thường do phòng giám sát kiểm soát. Hoặc, nó được coi như trách nhiệm phụ của phòng nhân sự hoặc hành chính. Với cả hai cách suy nghĩ này, lên kế hoạch đối phó với khủng hoảng chỉ là công việc nửa vời của một cá nhân nào đó dưới CEO hai đến ba cấp.

Để nâng cao chức năng, các doanh nghiệp tiên phong đã tạo ra phòng hoặc trung tâm quản lý khủng hoảng, trong đó người đứng đầu sẽ báo cáo trực tiếp lên CEO, COO hoặc CIO. Trung tâm quản lý khủng hoảng có ba nhiệm vụ. Thứ nhất là xây dựng hồ sơ khủng hoảng của công ty, trong đó chứa ít nhất một khả năng xảy ra do khủng hoảng gia đình, và lên kế hoạch ngăn chặn, đối phó. Một số trung tâm còn chỉ định nhà vô địch cho mỗi loại khủng hoảng, những nhà vô địch này sẽ giúp phát triển phối cảnh và chiến lược trong trường hợp khẩn cấp. Ngoài ra, trung tâm khủng hoảng của chuẩn bị cho nguy cơ khủng hoảng dây chuyền còn nguy cơ nhiều cuộc khủng hoảng xảy ra đồng thời – điều này hiện nay đang ngày càng phổ biến.

Thứ hai là các trung tâm khủng hoảng có nhiệm vụ cảnh báo khi có các dấu hiệu luôn xảy ra trước mỗi cuộc khủng hoảng, khuếch đại chúng và truyền cảnh báo tới đúng những nhà lãnh đạo có trách nhiệm trong doanh nghiệp. Bằng cách tổng hợp những tín hiệu đến từ các nơi trên thế giới, doanh nghiệp có thể phát hiện ra vấn đề trước khi chúng bùng nổ. Ví dụ, Ford có thể tránh được cuộc khủng hoảng lốp xe Firestone năm 2000 nếu chú ý tới những báo cáo về tình hình lốp xe của Ả-rập Xê-út, và Venezuela. Phải đến tận khi cuộc khủng hoảng xảy ra, Ford mới tập hợp một lực lượng đặc biệt gồm 500 người để tìm hiểu liệu tập đoàn còn phải đối mặt với những vấn đề tương tự ở nơi nào trên thế giới. Cuối cùng, trách nhiệm của trung tâm quản lý khủng hoảng là phát triển năng lực phòng tránh khủng hoảng thật sự cho doanh nghiệp chứ không chỉ là trên giấy tờ. Nó có nhiệm vụ thường xuyên tiến hành kiểm toán và các cuộc diễn tập, lắp đặt cơ chế ngăn chặn khủng hoảng và phát triển các chương trình giúp các nhà lãnh đạo doanh nghiệp liên lạc với cổ đông trong và ngoài công ty trong suốt cuộc khủng hoảng. Trung tâm quản lý khủng hoảng cũng có trách nhiệm xác định và xây dựng nơi làm việc

thay thế trong trường hợp văn phòng, nhà xưởng của doanh nghiệp bị phá hủy. Trường hợp này không hề được cường điệu quá mức vì như tác giả Salman Rushdie nói tháng 11 năm 1990: "Một trong những điều tuyệt vời trong các sự kiện của con người là khi những điều khó tin trở nên đáng tin".

Thông tin bổ sung

Mặc dù ý tưởng về giám đốc quản trị khủng hoảng và trung tâm nhận biết khủng hoảng rất tiến bộ nhưng chúng không đi đủ xa. Các doanh nghiệp không nhận ra ý tưởng về các tổ chức lượng tử xuất phát từ lý thuyết cơ học lượng tử.

Trong thế giới của cơ học lượng tử, lý thuyết mô tả hoạt động của các nguyên tử và những thành phần cấu tạo nên nó ở cấp hạ nguyên tử, các hạt không còn là những vật thể rắn chắc, có hình dạng cố định. Hay nói cách khác, lý thuyết vật lý của Newton không hoạt động ở cấp vi mô. Thay vào đó, ở cấp lượng tử, vật chất trở nên cực kỳ mờ nhạt. Chúng quả thật mờ nhạt. Thay vì là những vật thể cố định nằm tại những vị trí được biết tới, chúng được mô tả theo các hàm xác suất được thừa nhận là một vật thể chỉ có xác suất nằm tại một vị trí cụ thể vào một thời điểm nhất định. Theo cách này, cả vật thể và đường biên của chúng đều có thể hoà vào nhau. Ralph Kilmann đã mở rộng ý tưởng thú vị này ra các tổ chức. Kết luận cuối cùng là không có, và quan trọng hơn là, không nên có ranh giới cố định giữa phòng hay hoạt động kinh doanh đa dạng của một tổ chức trong kỷ nguyên hiện đại (Xem Hình 3-3). Trên thực tế, nếu mọi hoạt động kinh doanh đều lẫn vào mọi hoạt động kinh doanh khác, khi đó, các phòng kinh doanh sẽ hòa vào với nhau.

Nói nhẹ nhàng hơn, thế giới của chúng ta không được tổ chức theo mô hình này. Thậm chí tồi tệ hơn, chúng ta không nhận ra chúng ta cần phải tổ chức như thế. Tuy nhiên, hiện nay, một số tổ chức đã bắt đầu áp dụng ý tưởng tổ chức lượng tử trong lĩnh vực an ninh. Họ tiếp cận ý tưởng tổ chức lượng tử thông qua khái niệm an ninh phân tán. Tức là, an ninh, hay nói chung là quản lý khủng hoảng là một phần công việc của tất cả mọi người. Hợp nhất khái niệm này vào RB đồng nghĩa với việc bổ sung khái niệm học viện khủng hoảng vào Hình 3-3. Trên thực tế, mọi nhân viên trong một tổ chức đều là một nghiên cứu sinh của học viện khủng hoảng.

Như tôi thấy, không một tổ chức nào dù là của nhà nước hay tư nhân, vì lợi nhuận hay phi lợi nhuận, bắt chước theo mô hình

quản lý khủng hoảng của Al-Qaeda. Đáng tiếc, Al-Qaeda lại là một trong những tổ chức cách tân, tiến bộ nhất trong thời điểm hiện nay. Nếu không dựa theo mô hình định lượng, chắc hẳn Al-Qaeda đã làm theo mô hình sinh học. Hay nói cách khác, Al Qaeda được hợp thành từ những tế bào độc lập, tương đối tự trị, các tế bào này hoạt động hoàn toàn độc lập với nhau. Với cách tổ chức này, việc nhấn chìm cả tổ chức Al Qaeda gần như là không thể, bởi không có một trung tâm đầu não hay bộ máy trung tâm trong tổ chức. Một lần nữa, theo những gì tôi được biết, không có một doanh nghiệp Mỹ hay châu Âu nào áp dụng cơ cấu mới mẻ này trong hoạt động an ninh, chống khủng bố và quản trị khủng hoảng của mình.

7

THÁCH THỨC 7: CHỈ SỐ IQ TINH THẦN

Nhà sinh học tiến hóa E. O.Wilson đã tuyên bố, bạn không thể cùng lúc bước trên cả hai con đường: tinh thần và lý trí, mà chỉ được chọn một trong hai.

John Horgan, Rational Mysticism: Dispatches from the Border between Science and Spirituality (tạm dịch: Chủ nghĩa duy lý thần bí: Những thông điệp từ ranh giới giữa khoa học và tinh thần - New York Houghton Miflin, 2003).

Tạo ra những ranh giới nhân tạo và mô phạm giữa lý trí và tình cảm sẽ che khuất bản chất không thể chia tách về mặt kinh nghiệm cũng như thần kinh học.

Daniel J. Siegel, The Developing Mind: How Relationships and the Brain Interact to Shape Who We Are (tạm dịch: Trí tuệ phát triển: Cách các mối quan hệ và não bộ của chúng ta tương tác để hình thành nên con người thật sự của chúng ta - New York: Guiliford, 1999)

Luận cứ

1. Các cuộc khủng hoảng ngày càng bộc lộ rõ những chia rẽ và phân hóa vốn hiện hữu trong mỗi con người, tổ chức và xã hội.

2. Một trong những hậu quả tồi tệ nhất của các cuộc khủng hoảng chính là việc chúng đặt ra cho chúng ta câu hỏi liệu thế giới và cuộc sống của chúng ta có ý nghĩa hay mục đích gì không.

3. Cảm giác mất mát về ý nghĩa và mục đích là những khía cạnh

về sự tồn tại và tinh thần của cuộc khủng hoảng.

4. Một trong những yếu tố then chốt để sống sót trong mọi cuộc khủng hoảng và sau đó thiết lập lại ý nghĩa và mục đích chính là hòa hợp và tái hòa hợp ý nghĩa tồn tại và cảm xúc vào cuộc sống. Đó chính là lý do việc phát triển và bài tập chỉ số IQ về cảm xúc và tinh thần lại là mối quan tâm hàng đầu của quản trị khủng hoảng.

5. Các khía cạnh tồn tại và tinh thần của một người hướng đến việc hòa hợp lý trí với các trạng thái tình cảm và ngược lại.

Các tổ chức khiến chúng ta bị tổn thương như thế nào? Các khía cạnh tồn tại và tinh thần của khủng hoảng

Trước hết, một trong những hình thức tồi tệ nhất các tổ chức thường sử dụng để khiến chúng ta đau đớn và tổn thương chính là củng cố niềm tin hoang đường thể chất, trí tuệ và tinh thần vốn tồn tại độc lập và không ảnh hưởng lẫn nhau. (Như câu trích dẫn đầu tiên của chương này thể hiện, nhà sinh học tiến hóa của Harvard, E. O. Wilson tin rằng lý trí và tinh thần không chỉ có thể tách biệt mà chúng thật sự tách biệt.) Nói đơn giản, đây là một trong những chia cắt sâu sắc nhất do các điều kiện của con người gây ra. Khủng hoảng càng khiến những chia rẽ và phân hóa vốn hiện hữu trong mỗi con người, tổ chức và xã hội trở nên sâu sắc. Chúng gia tăng những nỗi sợ hãi của chúng ta trước khi khủng hoảng diễn ra.

Không chỉ cá nhân mà tổ chức cũng là đối tượng của sự phân hóa và chia rẽ trong nhân cách của họ. Những chia rẽ này không chỉ ảnh hưởng đến tình hình tài chính mà còn ảnh hưởng đến số lượng cuộc khủng hoảng họ phải trải qua. Trong nhiều trường hợp, họ chính là người gây ra các cuộc khủng hoảng. Ngược lại, số lượng cuộc khủng hoảng mà một tổ chức gây ra không chỉ ảnh hưởng đến sự thịnh vượng và mức độ hạnh phúc của nhân viên làm việc cho tổ chức đó mà còn cho cả xã hội. Vì những lý do này, chúng ta cần hiểu rõ những phân hóa mà các tổ chức ủng hộ cũng như hậu quả của chúng.

Không chỉ cá nhân mà tổ chức cũng sử dụng những biện pháp phòng vệ. Rất nhiều tổ chức, cá nhân sử dụng sự chia rẽ như phương tiện sao chép. Thông qua việc tách biệt cảm xúc và suy nghĩ, họ có thể loại bỏ được lo lắng và cảm xúc khó chịu. Hoặc ít nhất, họ có thể hoạt động dưới những tác động mà họ có thể kiểm soát được cảm xúc và tình cảm. Vì lý do này, không có điều gì quan trọng hơn đối với việc kiểm soát khủng hoảng bằng việc hàn

gắn sự đứt gãy giữa suy nghĩ và cảm xúc. Thật sự hàn gắn vết rạn nứt là một trong những mối quan tâm tinh thần hàng đầu, điều vượt qua thuyết nhị nguyên.

Cái giá con người và xã hội phải trả cho việc tách biệt lý trí và tình cảm

Nghiên cứu mới nhất trong lĩnh vực thần kinh sinh vật học và thần kinh sinh lý đã cung cấp cho chúng ta những cái nhìn hoàn toàn mới và khác biệt về não người. Sự ảnh hưởng ngay tức thì cũng như sự phụ thuộc lẫn nhau giữa những khía cạnh được gọi là lý trí và kinh nghiệm của não người và những khía cạnh được gọi là tình cảm mạnh hơn nhiều so với những gì chúng ta từng tưởng tượng. Khi cố gắng tách suy nghĩ ra khỏi tình cảm, chúng ta không chỉ thiết lập một sự chia cắt nhân tạo ngay bên trong bản thân chúng ta mà còn gây ra cuộc chiến nội tâm, một cuộc chiến chúng ta không bao giờ giành chiến thắng.

Một trong những lý do khiến các tổ chức thường ủng hộ trong các cuộc khủng hoảng lớn chính là việc họ quá nhấn mạnh đến khía cạnh lý trí của não người đối với việc tách khỏi khía cạnh cảm xúc hoặc ngược lại. Ví dụ, nếu một cá nhân/tổ chức nhấn mạnh khía cạnh lý trí của một cuộc khủng hoảng đối với những thiệt hại về các khía cạnh tình cảm thì sau đó, giống như RB, cá nhân/tổ chức đó thường chỉ chuẩn bị cho các cuộc khủng hoảng có nhiều khả năng xảy ra và có khả năng gây ra thiệt hại lớn. Tức là, một người không chỉ sử dụng công cụ kiểm soát khủng hoảng mà còn phải tin rằng công cụ kiểm soát khủng hoảng là nền tảng của kiểm soát khủng hoảng. Kết quả là, cá nhân/tổ chức đó không chỉ lờ đi các hình thái nhất định của khủng hoảng, điều thật sự không dễ chịu đối với việc tiên định cảm xúc, mà còn các trạng thái của khía cạnh cảm xúc và sự tồn tại/sống còn của các cuộc khủng hoảng khác. Chúng ta sẽ thấy cảm xúc và sự tồn tại là phần thiết yếu của tinh thần.

Tinh thần: Nghiên cứu không ngừng về ý nghĩa

Để hiểu nguyên lý các cuộc khủng hoảng sử dụng để tạo nên những xáo trộn trong nhận thức cơ bản của chúng ta về ý nghĩa, mục đích và công bằng theo nghĩa rộng, trước hết, cần hiểu "tinh thần" rõ hơn. Trong năm năm qua, tôi đã tiến hành phỏng vấn rất nhiều nhà quản lý và các nhà quản trị về tinh thần ở nơi làm việc. Những người được phỏng vấn đến từ nhiều tổ chức khác nhau, từ các tổ chức vì lợi nhuận cho đến các tổ chức phi lợi nhuận, từ các cơ quan chính phủ cho đến các tổ chức dịch vụ xã hội. Mục đích

chính của các cuộc phỏng vấn này là xác định điều gì đem ý nghĩa đến cho mọi người trong công việc và trong cuộc sống và ý nghĩa của mối quan hệ công việc – cuộc sống, nếu có. Các cuộc phỏng vấn đã khám phá ra những vấn đề hết sức nhạy cảm như mối quan hệ của tinh thần, tôn giáo và công việc.

Theo tôi biết, chưa có nghiên cứu nào khám phá cụ thể cách các nhà quản lý và quản trị định nghĩa tôn giáo và tinh thần có ý nghĩa thế nào đối với họ. Đã từng có rất nhiều nghiên cứu kiểm tra các thói quen tôn giáo và đạo đức của các nhà quản lý và các nhà quản trị, nhưng dường như không một ai nghiên cứu sâu hơn ý nghĩa của tôn giáo và đạo đức đối với những nhà quản lý này.

Những kết quả quan trọng nhất của những cuộc phỏng vấn này là: thứ nhất, nhận thấy rằng con người muốn mạo hiểm nắm lấy cơ hội để nhận biết tiềm năng của mình theo đúng nghĩa con người thật sự cả ở trong và ngoài công việc. Dù kiếm tiền là chuyện quan trọng, nhưng trong những điều kiện thuận lợi, đối với nhiều người, tiền chỉ là mục tiêu thứ tư họ hướng đến.

Câu hỏi như thế nào không quan trọng, các câu trả lời đưa ra đều bộc lộ khao khát mãnh liệt của con người đó là được là chính mình hoặc "một người hoàn thiện" để làm việc. Họ cảm thấy phiền hà nếu có ai đó hỏi họ kiểu câu hỏi như vậy về họ. Hầu hết mọi người đều nói họ có thể dồn hết tâm trí của mình cho công việc chứ không phải cho những cảm giác và tình cảm sâu sắc, hãy để tâm hồn họ thanh thản, nhưng chính điều này lại mang lại một kết quả vô cùng tệ hại, đó là các tổ chức không khai thác hết tính sáng tạo của nhân viên và bản thân nhân viên không có cơ hội để phát triển thành con người thực thụ.

Do đó, vết rạn đầu tiên mà các tổ chức cần củng cố chính là việc chia cắt giữa chỉ số IQ nhận thức và chỉ số IQ cảm xúc, đạo đức và tinh thần của một người. Thực tế, một trong những điều mọi người cảm thấy bị sỉ nhục nhất khi làm việc là chịu đựng những điều hư cấu khiến những phần thuộc về nhận thức và kinh nghiệm của họ bị tách ra khỏi những phần thuộc về cảm xúc, đạo đức và tinh thần. Nói cách khác, sự chia tách này là một trong những cái giá tồn tại chính để được làm việc.

Con người thật sự muốn phát triển và bộc lộ tâm hồn và tình cảm của mình trong công việc – điều họ dành phần lớn thời gian thức của mình để làm. Họ cảm thấy mệt mỏi vì bị các tổ chức và cơ quan sử dụng và lạm dụng. Họ có một công việc với từ ngữ thông tục, những phô trương vô tận của thú vui ngốc nghếch, những

mánh lới ngầm, những mánh lới quản lý ngu ngốc không giống ai và không tạo được nền tảng cơ bản và lâu dài.

Một phần quan trọng, chiếm đến 60%, tạo ra sự khác biệt mạnh mẽ giữa tôn giáo và đạo đức. Tôn giáo được nhìn nhận theo kiểu phân chia con người thông qua đức tin và nhấn mạnh đến nghi thức trang trọng. Tôn giáo còn được hiểu là không bao dung, suy nghĩ hẹp hòi và loại trừ tất cả những ai không tin vào tôn giáo. Nói cách khác, đạo đức được xem xét dưới góc độ cá thể và góc độ cộng đồng cùng một lúc. Đạo đức được nhìn nhận là sự tha thứ, bao dung, rộng lượng và khả năng bao quát. Nói cách khác, không phải ai cũng coi những phân hóa, chia rẽ là điều tồi tệ. Một vài sự phân hóa, khác biệt có thể được coi là ưu việt. Do đó, chúng ta cần phân biệt những chia rẽ chức năng và chia rẽ phi chức năng. Dù một số sự chia rẽ là không tốt hay phi chức năng, nhưng không phải mọi chia rẽ đều có hại. Coi mọi việc tốt hay xấu tức là mất đi khả năng tạo ra những khác biệt về đạo đức và những phán quyết quan trọng.

Khi được hỏi về định nghĩa của đạo đức và ý nghĩa của đạo đức đối với cuộc sống của họ, hầu như tất cả những người được phỏng vấn đều có chung một định nghĩa dù họ theo hay không theo tôn giáo: đạo đức là một cảm giác sâu sắc khi được hòa hợp với bản thân như một con người thật sự và khi được kết nối với vạn vật của thế giới bên ngoài. Đạo đức là nền tảng cơ bản, là người bảo lãnh tối cao, là cơ sở thiết yếu cho ý nghĩa, mục đích và trách nhiệm tối cao trong cuộc sống của con người.

Các cuộc khủng hoảng lớn không chỉ phá vỡ định nghĩa thông thường của con người về đạo đức mà quan trọng hơn, phá vỡ những cảm giác và cảm xúc sâu sắc ẩn sau định nghĩa đó, điều tạo nên bản chất của đạo đức. Ví dụ, hầu hết các cuộc khủng hoảng lớn đều làm tăng cảm giác của sự đổ vỡ. Chúng khiến chúng ta cảm thấy mình ngừng kết nối với mọi thứ trong cuộc sống và với thế giới. Chúng khiến chúng ta có cảm giác rằng ý nghĩa và mục đích cơ bản trong cuộc sống của chúng ta đã bị phá vỡ nghiêm trọng nếu không nói là bị phá hủy. Sự phá vỡ này thuộc về khía cạnh tinh thần và tồn tại hay cảm giác mất mát gần như đến cùng với hầu hết các cuộc khủng hoảng lớn. Thực tế, nó chính là định nghĩa của khủng hoảng lớn.

Mọi người tham gia cuộc phỏng vấn phục vụ cho nghiên cứu này đều cảm nhận mãnh liệt rằng nếu con người và các cơ quan, tổ chức có đạo đức và tuân thủ những nguyên tắc đạo đức cao quý, họ không thể thừa nhận những ảnh hưởng tiêu cực từ hành động

của họ, đặc biệt là hành động gây tổn hại cho môi trường vật chất và xã hội. Một người không thể coi là có đạo đức nếu tạo ra những sản phẩm nguy hiểm và kém chất lượng, lạm dụng nhân viên, không thừa nhận những hậu quả tệ hại do sản phẩm và dịch vụ của mình gây ra, và hơn thế nữa. Nói tóm lại, một người không thể có đạo đức nếu người đó không suy nghĩ và hành động có hệ thống. Trong bối cảnh của kiểm soát khủng hoảng, để có đạo đức đòi hỏi một người phải thực hành theo một khuôn mẫu hệ thống và thống nhất của quản trị khủng hoảng – những khuôn mẫu chúng ta đã đề cập trong cuốn sách này.

Một phát hiện quan trọng khác là các cơ quan, tổ chức được coi là có đạo đức hơn hay hướng đến đạo đức tốt đẹp hơn cũng được coi là thu được nhiều lợi ích. Họ cho phép nhân viên thể hiện hết mình trong công việc và kết quả là cả doanh nghiệp và nhân viên đều có thể phát triển đạo đức lên một tầm cao mới. Đạo đức được ghi nhận là lợi thế cạnh tranh đúng đắn và lâu dài duy nhất. Phần lớn những người được hỏi đều có một cảm nhận sâu sắc rằng nếu cơ quan, tổ chức muốn thành công, họ không có lựa chọn nào khác ngoài việc trở nên có đạo đức hơn.

Hầu hết những người được phỏng vấn đều cảm nhận sâu sắc rằng đạo đức cần được rèn luyện vì lợi ích do đạo đức mang lại chứ không phải vì những lợi ích tài chính nếu tổ chức, cơ quan đó muốn thành công. Nếu một cá nhân, tổ chức nào tỏ ra có đạo đức vì lợi ích tài chính hoặc vật chất thì họ sẽ không có được kết quả tốt đẹp cả về tài chính lẫn tinh thần. Thậm chí, nếu cá nhân, tổ chức không hưởng lợi ích tài chính thì những người được phỏng vấn cho rằng cá nhân, tổ chức đó sẽ thành công nếu được quản lý bằng những nguyên tắc đạo đức tốt đẹp hơn.

Sự chia cắt giữa ý nghĩ và cảm xúc

Gần đây, tôi có cơ hội lặp lại nghiên cứu của mình về đạo đức công sở ở nhiều cơ quan, tổ chức khác. Kết quả thu được làm sáng tỏ hơn lý do các cơ quan, tổ chức gặp khó khăn trong việc tránh khỏi những cuộc khủng hoảng lớn.

Các kết quả hé lộ rằng có những khác biệt lớn và quan trọng giữa nam giới và phụ nữ trong việc tổ chức trí não hay không gian tinh thần của họ. Khi cả nam giới và phụ nữ được hỏi họ đem đến cho công việc của mình những gì, họ đều nói rằng họ chủ yếu dành khả năng nhận thức nhanh nhạy của mình để làm việc chứ không phải là dành những cảm xúc tức là những trạng thái tình cảm, tâm hồn… cho nó. Những điểm giống nhau giữa nam giới và phụ

nữ cũng dừng lại ở đây.

Khi sử dụng những kỹ thuật thống kê phức tạp hơn để phân tích dữ liệu, họ phát hiện ra rằng phụ nữ và nam giới có cách phân phối ý nghĩ và xúc cảm rất khác nhau. Trong khi nam giới có khả năng tách biệt những ý nghĩ của họ – ở bán cầu não trái – với những cảm xúc – ở bán cầu não phải thì phụ nữ không thể làm được điều này. Không gian tinh thần của nam giới được tách biệt và rõ ràng, được tổ chức thành hai khía cạnh riêng biệt và độc lập tức là ý nghĩ – lý trí và cảm xúc – cảm giác. Để hình dung rõ hơn điều này, bạn có thể tưởng tượng rằng lý trí tạo một góc vuông với cảm xúc. Tuy nhiên, kết quả cũng cho thấy rằng không gian tinh thần của nữ giới chỉ có một ngăn. Nói cách khác, ý nghĩ và cảm xúc của nữ giới chỉ được thiết lập một chiều.

Sự khác biệt này rất lớn. Trong khi nam giới thường tách biệt và không lẫn lộn giữa ý nghĩ và cảm xúc của họ, nói ngắn gọn là họ tách biệt ý nghĩa khỏi cảm xúc trong khi phụ nữ thì ngược lại. Trong khi nam giới có cái nhìn phân hóa/đứt đoạn về thế giới xung quanh, phụ nữ lại có cái nhìn hòa hợp hơn.

Tất nhiên, những kết quả này không có nghĩa và cũng không nên hiểu hoặc ám chỉ rằng tất cả phụ nữ và nam giới ở các cơ quan, học viện đều tổ chức không gian tinh thần của mình theo một cách nhất định. Như chúng ta đã thấy ở rất nhiều nghiên cứu, có rất nhiều trường hợp đặc biệt giữa và trong các dòng giống, chủng tộc, tổ chức, học viện và trong các xã hội. Nói chính xác là một vài người chia không gian tinh thần thành nhiều ngăn và một vài người thì không. Điều quan trọng không phải là sự khác biệt chủng tộc mà là ở sự khác biệt giữa những người có cách nhìn chia đoạn về thế giới và những người có cách nhìn hòa hợp. Tuy nhiên, một điều vô cùng thú vị là nhân vật của năm do tạp chí Time bình chọn năm 2002 lại là ba người phụ nữ: Cynthia Cooper của Worldcom, Coleen Rowley – nhân viên FBI và Sherron Watkins – công ty Enron. Cả ba người phụ nữ này đã vượt mặt các ông chủ của mình.

Những kết quả còn hơn cả thú vui mang tính chất hàn lâm. Khi những người có cái nhìn hợp nhất và những người có cách nhìn phân hóa được đem ra so sánh với nhau ở nhiều khía cạnh, sự khác biệt giữa họ càng trở nên rõ ràng. Những người có cách nhìn hòa hợp về thế giới thường cảm thấy ít hứng thú với công việc hơn là những người có cách nhìn phân hóa. Đồng thời, những người có cách nhìn hòa hợp cảm thấy chán chường hơn ở công sở. Do đó, việc chia tách và hòa hợp đều có những mặt tích cực và tiêu

cực.

Nếu một người có cái nhìn hòa hợp hơn về thế giới, cô ấy thường có xu hướng mong đợi nhiều hơn ở công việc. Nếu những mong muốn của một người liên quan đến công việc không được thỏa mãn, họ thường ít cảm thấy hứng thú với công việc và trở nên trầm cảm. Nói cách khác, nếu một người có cái nhìn ít hòa hợp về thế giới thì họ ít có mong muốn hơn trong công việc và kết quả là họ sẽ ít trải qua cảm giác chán chường, thất vọng.

Bài học rút ra từ câu chuyện là chúng ta không nên quá kỳ vọng và đòi hỏi quá nhiều đối với công việc và chúng ta sẽ ít cảm thấy thất vọng hơn. Thay vào đó, nếu chúng ta có cái nhìn hòa hợp hơn về thế giới thì cơ quan, tổ chức cần thay đổi hoàn toàn để đáp ứng nhu cầu của nhân viên. Các cơ quan, tổ chức cũng cần thay đổi để thu được nhiều lợi ích hơn từ phía nhân viên. Các tổ chức, cơ quan thống nhất cần những người hòa hợp và ngược lại. Thật là ảo tưởng nếu muốn những người biết hòa hợp cảm thấy có thể và sẵn lòng thể hiện bản thân trong những cơ quan, tổ chức không được trang bị để tôn trọng và ủng hộ họ.

Thật vô ích khi tách biệt cảm xúc và ý nghĩa

Những kết quả trên mang đến cho chúng ta một bức tranh chân thực về cái giá mà con người và xã hội phải trả khi tách biệt lý trí khỏi cảm giác và cảm xúc. Những nghiên cứu tiếp theo của tôi về đạo đức/tinh thần ở nơi làm việc cho thấy sự vô nghĩa của việc tách biệt cảm giác của một người ra khỏi điều được gọi là suy nghĩ có lý trí. Mặc dù nam giới trong những cơ quan, tổ chức này phần lớn có cách nhìn phân đoạn về thế giới nhưng không phải lúc nào họ cũng có thể kìm giữ cảm giác và cảm xúc của mình. Kết quả phân tích cho thấy, nếu nói nghiêm khắc, hai chiều mà nam giới đang tạo ra không hoàn toàn là trong sạch hay không bị ảnh hưởng bởi chiều còn lại. Một ảnh hưởng mạnh mẽ từ chiều đối diện của các bán cầu não xâm nhập và ô nhiễm sự tinh khiết của lý trí đơn thuần và cảm xúc đơn thuần. Mọi chiều của ý nghĩa đều hàm chứa một cảm giác và ngược lại. Nhưng điều đó không có nghĩa là chúng ta nhận biết được điều này.

Để hiểu tại sao rất nhiều người đặc biệt là nam giới tri giác được cảm xúc, chỉ hòa hợp riêng cảm xúc vào với ý nghĩ, chúng ta phải chuyển hướng đến một lĩnh vực nghiên cứu sâu hơn về các thành phần của não bộ:

Dựa vào cuộc đời của chính mình và công việc chuyên môn của

một bác sĩ tâm thần, Carl Jung quan sát thấy những nam giới trẻ tuổi thường phải chịu đựng những nỗi sợ hãi, đau đớn và cảnh túng thiếu, loại bỏ những cảm xúc của phái yếu, bỏ qua yếu tố nhận biết, những cảm giác này ẩn sâu trong lòng. Nhưng những cảm giác này quá mạnh để có thể loại bỏ nên chúng hiện rõ ở khoảng giữa cuộc đời và yêu cầu bộc lộ rõ ràng. Các nghiên cứu khác trên thế giới khẳng định những nhận định sáng suốt của Jung. Khi đã là những người đàn ông đứng tuổi, họ thể hiện cảm xúc rõ hơn, nhạy cảm hơn với những mối quan hệ và cởi mở hơn về những nỗi sợ và nhu cầu của mình. Những người đàn ông này từ bỏ chủ nghĩa anh hùng rơm và học cách tôn thờ phụ nữ… Bộc lộ cảm xúc là việc vô cùng khó khăn đối với nam giới, thừa nhận những nỗi sợ hãi và nghi ngờ thậm chí còn khó khăn, đau đớn hơn và nhận biết được cảm giác phụ thuộc và nhu cầu cần được ủng hộ, cảm giác xấu hổ, ngượng ngùng. Không có gì ngạc nhiên khi rất nhiều nam giới tìm kiếm liệu pháp chữa trị để thoát khỏi những vấn đề khó xử nảy sinh khi vật lộn với những cảm giác vốn được coi là của phái nữ.

Đối mặt với những xúc cảm trong thực tế dù việc nhận thức được điều đó trước tiên vẫn là một trong những cuộc đấu tranh quan trọng nhất xảy ra trong cuộc đời mỗi con người. Việc này đặc biệt khó khăn và đau đớn cho nam giới khi nhận thức và một mình đối mặt với những cảm xúc đó. Nhưng nếu chúng ta không đối mặt với chính cảm xúc của mình, bản thân chúng ta và tổ chức của chúng ta không thể phát triển. Đối mặt với bản chất con người thật sự và bản chất của tổ chức thật sự rất cần thiết.

Hòa hợp ý nghĩ và cảm xúc: phương pháp Benetton –Turkey đối mặt với khủng hoảng

Thật không may là vẫn còn một vài ví dụ về các cơ quan, tổ chức thành công trong việc hòa hợp ý nghĩ và tinh thần. Vì lý do này, tôi muốn sử dụng ví dụ tôi đã trích dẫn trong cuốn sách trước. Đó là trường hợp của Benetton – Turkey.

Cách đây sáu năm, tôi và vợ đến thăm Istanbul – thủ đô của Thổ Nhĩ Kỳ. Khi đó, tôi có cuộc nói chuyện với một vài CEO về những cuộc khủng hoảng gần đây mà họ cùng tổ chức của mình trải qua. Câu chuyện thú vị nhất là về Benetton – Turkey. Trong suốt 20 năm, người Thổ Nhĩ Kỳ chiếm số đông và người Kurd thiểu số đắm chìm trong cuộc nội chiến. Người Kurd muốn thành lập quốc gia tự trị của riêng mình. Như nhiều trường hợp khác, các bên tham chiến phải sử dụng chiến thuật tấn công để giành quyền kiểm soát thế trận. Dưới sự lãnh đạo của thủ lĩnh phiến quân

Abdullah Ocalan hay còn được biết đến với tên Apo, 30.000 lính Thổ Nhĩ Kỳ đã bị giết. Để trả thù, hàng nghìn người Kurd đã bị bỏ tù, tra tấn và bị giết.

Trong rất nhiều năm, Apo sống trong sự săn đuổi và giá để bắt được ông rất cao. Khi người Thổ Nhĩ Kỳ gần bắt được ông, ông đã bỏ chạy đến Moscow. Dù đã hết thời kì chiến tranh lạnh, Moscow không ngần ngại tiếp nhận ông. Kết quả, ông bỏ trốn tới Italia, nơi ông được Đảng Cộng sản Italia chào đón nhiệt tình và được chính phủ Italia chào đón một cách không chính thức.

Khi chính phủ Thổ Nhĩ Kỳ yêu cầu được dẫn độ Apo về nước, chính phủ Italia từ chối với lý do người Thổ Nhĩ Kỳ sẽ dành cho Apo án tử hình, điều mà Italia kịch liệt phản đối. Khi phía Thổ Nhĩ Kỳ cam kết không áp dụng án tử hình dành cho Apo, chính phủ Italia vẫn từ chối thả Apo.

Người Thổ Nhĩ Kỳ ngay lập tức thể hiện chính kiến của mình. Hàng nghìn người Thổ Nhĩ Kỳ đổ ra đường để phản đối chính phủ Italia và những doanh nhân Italia có chi nhánh tại Thổ Nhĩ Kỳ. Các lá cờ Italia bị đốt cháy rụi. Thêm vào đó, những người biểu tình còn đe dọa tẩy chay các sản phẩm của Italia và tấn công những cửa hàng và sản phẩm của Italia như Benetton, Ferrari và Perelli. Nói ngắn gọn, đó là một cảm giác phản bội nặng nề. Người Thổ Nhĩ Kỳ đã bị người Italia bội tín.

Ngay khi những người chống đối các chi nhánh kinh doanh của người Italia, hầu hết các công ty phản ứng lại theo kiểu phòng thủ và có thể đoán trước. Họ đăng quảng cáo trên báo nhằm gây ảnh hưởng rằng những người Thổ Nhĩ Kỳ nên phân biệt giữa những công ty mẹ ở Italia và những công ty của Italia do người Thổ Nhĩ Kỳ điều hành. Hay nói cách khác, các quảng cáo đưa ra những luận cứ logic và hợp lý, tức là những lý do mang tính nhận thức – là tại sao những người Thổ Nhĩ Kỳ đang điều hành những công ty của Italia không nên bị coi là những kẻ phản bội. Đối với những người biểu tình trên đường phố, những quảng cáo kiểu đó không có ý nghĩa gì. Nhưng không may, rất nhiều lãnh đạo các công ty này lại cho rằng phần đông dân chúng cũng nghĩ như họ – những CEO.

Vì CEO các tập đoàn được trả công để suy nghĩ về những chiếc hộp trong các biểu đồ của công ty, cơ quan của họ nên cho rằng mọi người đều nghĩ theo cách của họ. Rõ ràng, cách nghĩ của họ là cách nghĩ của những người ở vị trí CEO, trong khi đó không phải bất cứ người Thổ Nhĩ Kỳ nào cũng là CEO, chỉ là những CEO của

một công ty Italia.

Có một công ty của người Italia không phản ứng tức thời như cách những công ty khác đã làm. Công ty này không chỉ có những ý nghĩ không thể ngờ đến và làm những việc không ai có thể nghĩ đến. Đó là công ty Benetton – Turkey. Benetton – Turkey phải đối mặt với việc các cửa hàng, tài sản bị phá hủy và những thiệt hại đối với nhân viên và khách hàng. Kết quả là, những CEO của Benetton – Turkey phải đối mặt với mối quan tâm và sự thịnh vượng chưa có tiền lệ. Nhóm đối phó liên hiệp của công ty gồm chủ tịch công ty, trưởng ban các vấn đề công chúng và trưởng ban tài chính liên hiệp quyết định ngoài việc dựa vào lý trí và kinh nghiệm nên dựa vào tình cảm để ứng xử với tình hình hiện tại. Họ cho đăng những quảng cáo nhấn mạnh yếu tố cảm xúc đối với người Thổ Nhĩ Kỳ. Những quảng cáo này tuyên bố: "Trước tiên và trên hết, chúng tôi cũng là những người Thổ Nhĩ Kỳ. Sự trung kiên và lòng trung thành của chúng tôi trước tiên là dành cho đất nước Thổ Nhĩ Kỳ. Chúng tôi có đồng quan điểm với cách các bạn làm với những người Italia."

Những CEO của Benetton – Turkey thậm chí còn tiến xa hơn. Bước đi tiếp theo là một nước cờ sáng suốt. Nó cho thấy hầu hết các công ty không thể cảm nhận bằng xúc cảm và do đó, họ không thể làm được điều gì khi ở trong tình thế nóng bỏng của cuộc khủng hoảng lớn. Nó biểu diễn chính xác những khác biệt giữa chỉ số IQ kinh nghiệm và chỉ số IQ tình cảm. Benetton đi vào lòng người nhờ biểu tượng một tập đoàn biết chiến thắng khó khăn, nổi bật và dễ nhận diện.

Trong nhiều năm qua, Benetton đã cho ra mắt một trong số những quảng cáo sáng tạo nhất và thu hút nhiều sự quan tâm hơn bất kỳ tập đoàn nào. Nhờ phương pháp sinh động, thuyết phục và không có biên giới ràng buộc, rất nhiều quảng cáo mang tính tranh cãi. Ở trung tâm nhận diện tập đoàn – logo của tập đoàn, là khái niệm những màu thống nhất của Benetton. Điều này có nghĩa là sự hợp nhất và hòa hợp của tất cả mọi người ở khắp mọi nơi trên thế giới. Benetton – Turkey cho rằng nếu họ định minh họa sự đồng cảm về cảm xúc với những người Thổ Nhĩ Kỳ phản đối những người Italia, công ty phải hành động dù hành động này không phải là từ bỏ rõ ràng mà chỉ mang tính chất biểu trưng: ít nhất là ở Thổ Nhĩ Kỳ, công ty phải loại bỏ những màu sắc Italia trên logo của mình. Tương tự, công ty tuyên bố ồn ào và rõ ràng trong những quảng cáo dễ nhận thấy và chủ đạo rằng cho đến khi vấn đề với Italia được giải quyết, các vòng tang màu đen sẽ được treo ở mặt tiền của tất cả các cửa hiệu Benetton trên cả

nước. Tất cả các ma-nơ-canh trong chuỗi cửa hàng của Beenetton sẽ được mặc trang phục màu đen để thể hiện rằng đất nước đang để tang, ít nhất cho đến khi tình hình này được giải quyết.

Những hành động trên đã tạo ra được phản ứng tức thì và mạnh mẽ. Những người dân Thổ Nhĩ Kỳ phản ứng rất tích cực và cùng với rất nhiều cảm xúc, những bức thư và những bài thơ đã được gắn ở cửa sổ mặt tiền của chuỗi cửa hàng của Benetton để bày tỏ sự ủng hộ sâu sắc và mạnh mẽ đối với công ty. Những bức thư và những bài thơ tuyên bố rằng dân chúng Thổ Nhĩ Kỳ cũng coi Benetton – Turkey là nạn nhân. Công ty không phải là kẻ hung đồ. Công ty cũng bị chính phủ và người dân Italia phản bội.

Nhưng trước khi họ đặt những vòng hoa tang trước mặt tiền các cửa hàng, những CEO của Benetton đã bàn bạc rất kỹ lưỡng với những người quản lý cửa hàng. Tất cả những người quản lý cửa hàng đều nhiệt tình tán thành kế hoạch tạm thời bởi những màu truyền thống của Benetton.

Để bộc lộ sự hỗ trợ sâu sắc và chân thành của mình, các CEO của Benetton – Turkey quyết định rằng ít nhất trong giai đoạn khủng hoảng họ sẽ dỡ bỏ áp lực lên các cửa hàng. Việc tẩy chay hàng hóa và sản phẩm đã khiến doanh thu trở thành gánh nặng cho các cửa hàng đương nhiên sẽ được giảm nhẹ áp lực phải đạt được doanh số tài chính. Điều này xây dựng thêm sự tin tưởng và tình bạn giữa những giám đốc điều hành cao cấp của Benetton và các quản lý chuỗi cửa hàng và chỉ nước cờ này thôi cũng đã là minh họa rõ ràng nhất cho chỉ số IQ cảm xúc.

Vì hành động của Benetton hoàn toàn vượt xa những hành động thông thường trong các trường hợp tương tự – vượt ra ngoài chiếc hộp của chỉ số IQ nhận thức, tôi không biết sẽ phải nhấn mạnh thế nào về nhận thức và cảm xúc sáng tạo cũng như độ liều lĩnh trong ý nghĩ và hành động của họ. Về cơ bản, Benetton – Turkey cho rằng một hành động tự vệ hay lời quở trách cũng không có tác dụng gì. Thay vào đó, các CEO nhận thấy rằng họ phải đảo ngược khía cạnh cơ bản về tập đoàn của mình. Họ đã lấy một trong những nền tảng cơ bản nhất đối với sự tồn tại và nhận dạng của tập đoàn và đẩy nó lên phía trước đó là – những màu sắc chủ đạo của họ. Họ đã làm những điều mà hầu hết những nhà kinh doanh không được chuẩn bị chu đáo để làm. Điều đó không để nói rằng những điều họ làm là không mạo hiểm. Nhưng kiểu suy nghĩ và hành động này đã biến hành động của một cá nhân, công ty, tổ chức thậm chí của một quốc gia trở thành anh hùng.

Thật là thú vị khi so sánh hành động của Benetton – Turkey với những công ty Italia khác có trụ sở tại Thổ Nhĩ Kỳ, các CEO của những công ty này cho rằng họ là nạn nhân thật sự của tình cảnh hiện tại vào do đó, họ không nhận thức được đâu mới là những nạn nhân thật sự - những người Thổ Nhĩ Kỳ chiếm số đông và những người Kurd thiểu số. Phản ứng của họ là một trong những biện pháp thông thường mà các công ty thường sử dụng để thừa nhận những sai lầm nghiêm trọng. Thay vì xác định đâu là những nạn nhân thật sự, họ lại cố gắng bộc lộ mình như những nạn nhân. Kết quả, họ lại trở thành những kẻ tội đồ.

Câu chuyện của Benetton – Turkey không chỉ minh họa tại sao chỉ số IQ cảm xúc lại vô cùng quan trọng mà còn minh họa chính xác những gì mà chỉ số này bao gồm. Quan trọng hơn, chỉ số IQ cảm xúc cho phép một cơ quan, tổ chức xác định đâu mới là nạn nhân thật sự của một tình huống hay hoàn cảnh và không bộc lộ mình như một nạn nhân. Tức là, nó cho phép cơ quan, tổ chức đó vượt qua xu hướng tự nhiên để áp dụng cơ chế tự vệ đối với việc chia rẽ và phân hóa.

Thiếu sự thông minh trong cảm xúc.

Nếu họ thậm chí tiến hành phân tích cổ phiếu, hầu hết các nhà quản lý và những CEO đều tiến hành theo tri thức và kinh nghiệm. Điển hình, họ phân tích những sở thích được gọi là lý trí của những cổ đông như sức mạnh kinh tế, khả năng tiếp cận và kiểm soát thông tin… rất hiếm khi họ kiểm tra, đơn thuần là kiểm tra có hệ thống những nhu cầu về tình cảm của cổ đông.

Tôi không thể nhấn mạnh rằng đó là sự thông minh về mặt cảm xúc và phần lớn chứ không phải không có – đó là chìa khóa của mọi cuộc khủng hoảng. Chỉ số IQ cảm xúc cho phép một người xác định và phản ứng phù hợp đối với các nhu cầu về cảm xúc và những mối quan tâm của phần lớn những cổ đông thiết lập tình hình kinh doanh thông thường và các cuộc khủng hoảng. Chính xác là chỉ số IQ cảm xúc giúp tránh được những hành động bội tín hoặc hàn gắn các cuộc khủng hoảng khi chúng xuất hiện.

Một trong những ví dụ điển hình của việc thiếu chỉ số IQ cảm xúc là việc nhiều giám đốc điều hành thường xuyên yêu cầu khách hàng phải hiểu được công việc kinh doanh ở vị trí của những CEO. Hình thái lệch lạc của việc hoán đổi vị trí này cho thấy những cách mà nhu cầu cảm xúc không hay biết của các CEO lấn át nhu cầu của khách hàng. Không tạo nên sai trái gì về điều này, việc hoán đổi vai trò này là trường hợp điển hình của việc các CEO

phản bội khách hàng của mình.

Cuộc khủng hoảng lốp xe mang tên Firestone/Ford

Hãy lấy cuộc khủng hoảng lốp xe hơi của Firestone/Ford làm ví dụ. Khía cạnh nổi bật của cuộc khủng hoảng lốp xe này chính là việc những quan chức của Firestone và Ford khi đứng ở lập trường thống kê đều quả quyết rằng rất khó có thể xác định những chiếc lốp có khiếm khuyết. Thực tế, đó là một hành động tự vệ cứng rắn gây ra cuộc khủng hoảng. Cơ bản đó là một luận cứ thống kê: cụ thể là phần lớn các lốp xe hay các sản phẩm khác là an toàn, và chỉ có một lượng rất nhỏ các sản phẩm là không an toàn. Do đó, các sản phẩm lỗi là rất hiếm và khác thường.

Tuy nhiên, tại sao khách hàng nên chấp nhận những khó khăn về mặt thống kê của việc xác định hàng trăm chiếc lốp khiếm khuyết trong số hàng triệu sản phẩm. Mặc dù quan điểm của công ty này có thể có ý nghĩa nếu nhìn nhận từ quan điểm lý trí, kinh nghiệm nhưng từ khía cạnh cảm xúc, quan điểm này chỉ càng khiến nỗi đau về cái chết và tai nạn trở nên chồng chất.

Khách hàng không phải là những nhà thống kê, đặc biệt là khi họ và những người thân yêu của họ bị thương nặng hoặc chết. Quan điểm của công ty này là một trong những ví dụ tồi tệ nhất về việc thiếu chỉ số IQ cảm xúc. Công ty này cho rằng khách hàng không chỉ có thể mà phải dẹp bỏ những mối quan tâm về cảm xúc sang một bên để chú tâm vào những vấn đề thiên về kinh nghiệm, nhận thức hay có tính lý trí. Nhưng quan điểm này hết sức lố bịch. Thiếu sự hiểu biết và phản ứng phù hợp với những nhu cầu tình cảm của khách hàng chỉ càng khiến khách hàng tẩy chay hoặc từ chối sử dụng sản phẩm, thậm chí, tẩy chay luôn công ty. Nếu những CEO thất bại khi đưa ra những phản ứng phù hợp với nhu cầu tình cảm của cổ đông thì họ phản bội những người họ định phục vụ, chạm vào những phần sâu kín trong con người họ.

Thật không may, cuộc khủng hoảng của Firestone/Ford chính là ví dụ điển hình cho việc thiếu nhạy cảm trong khi đưa ra những phản ứng thích hợp trước những nhu cầu tình cảm của khách hàng. Ví dụ, khi trở về với loại lốp có tên “Explorer“ (người khám phá) Ford lại chọn sử dụng trong các quảng cáo của mình cụm từ đầy ý nghĩa tổn thương “tái sinh”? Làm sao họ có thể đưa ra một cỗ máy khiến người khác phải đánh đổi bằng cả mạng sống của họ? Thật thiếu nhạy cảm khi nói ra cụm từ đó. Điều đó rất đặc trưng cho cuộc khủng hoảng của Firestone/Ford.

Chúng ta đã nghiên cứu và thảo luận về ba kiểu chia rẽ mà các cá nhân/tổ chức là đối tượng chính trong chương này. Những kiểu chia rẽ đó là:

1. Ý nghĩ hay nhận thức và cảm giác hay cảm xúc;

2. Đạo đức và tôn giáo;

3. Những quan tâm về đạo đức hoặc tôn giáo và những bận tâm về kinh tế hay thế giới.

Những khía cạnh ý nghĩ hay nhận thức của trí não con người thường có vẻ hứng khởi và phấn chấn hơn các khía cạnh về cảm giác hay cảm xúc. Nhận thức được lý tưởng hóa trong khi cảm xúc bị mê tín. Đồng thời, sự phân chia này được trải nghiệm qua hình thức tự phản bội vì điều này thúc đẩy sự thiếu hòa hợp cơ bản giữa hai nửa sâu kín trong chính bản thân chúng ta.

Đạo đức thường được lý tưởng hóa và ngược lại, tôn giáo bị coi như ma quỷ. Vì cảm giác lo sợ rằng đạo đức sẽ hướng đến một tôn giáo công ty chính thống và cũng bởi từ trước đến nay những thất bại trong việc phát triển những phương pháp nuôi dưỡng đạo đức ở nơi làm việc theo cách mà ảnh hưởng đến niềm tin cá nhân, các cơ quan tổ chức thường tách những cơn bốc đồng về đạo đức và tinh thần khỏi những vấn đề kinh tế. Do đó, khía cạnh kinh tế được nâng lên cao và lý tưởng hóa trong khi khía cạnh đạo đức bị coi như lừa đảo và thậm chí là ma quỷ.

Các tổ chức "chính nghĩa" và "phi nghĩa"

Như đã đề cập ở Chương 1, các tổ chức thường được chia thành hai loại chính dựa vào những biểu hiện và hành động kiểm soát khủng hoảng của họ: tổ chức "chính nghĩa" và "phi nghĩa". Nhớ rằng những tổ chức "chính nghĩa" là những tổ chức dự đoán và chuẩn bị trước cho rất nhiều hình thái khủng hoảng, nhiều hơn rất nhiều những cuộc khủng hoảng họ đã trải qua (xem Bảng 3-1). Ngược lại, những tổ chức "phi nghĩa" là những tổ chức chuẩn bị rất ít cho một số ít các cuộc khủng hoảng, ít hơn so với những cuộc khủng hoảng họ đã trải qua. Do đó, cách dễ dàng nhất để phân biệt hai loại hình tổ chức này chính là loại bỏ số lượng những cuộc khủng hoảng mà một tổ chức đã trải qua khỏi những cuộc khủng hoảng đã được chuẩn bị. Con số này là dương đối với những tổ chức "chính nghĩa" và âm đối với những tổ chức "phi nghĩa".

Như đã đề cập ở Chương 1, sự khác nhau giữa hai loại hình tổ chức

này vượt xa những gì biểu hiện ra bên ngoài. Phương châm hoạt động của những tổ chức "chính nghĩa" này dựa vào nguyên tắc đạo đức "không gây tổn hại đến dù chỉ là một cá nhân".

Nguyên tắc này thấm sâu trong văn hóa và những thói quen kinh doanh của họ. Chính điều này đã giúp các tổ chức không chỉ chú trọng đến những vấn đề an toàn mà còn giúp họ chú trọng đến việc quản lý chất lượng toàn diện và vấn đề môi trường.

Ngược lại, những tổ chức "phi nghĩa" lại hoạt động theo nguyên tắc đạo đức "mang điều tốt đẹp nhất cho nhiều người nhất". Những tổ chức chính nghĩa trong các cuộc khủng hoảng thường tuân thủ theo định hướng đạo đức "làm những điều đúng đắn dù phải trả giá đắt đến đâu". Ngược lại, những tổ chức "phi nghĩa" lại hướng theo nguyên tắc đạo đức "làm những gì được coi là đúng đắn nếu và chỉ nếu có lợi".

Như đã đề cập ở Chương 1, mặc dù các tổ chức "phi nghĩa" hướng theo hầu như những bận tâm về chi phí, kết quả là họ vẫn thu được lợi ích hơn những tổ chức "chính nghĩa" như R.O.A.s đã chỉ ra. Kiểm soát khủng hoảng hiệu quả và đạo đức không chỉ đi liền với nhau mà còn mang lại những phần thưởng hết sức hậu hĩnh. Nói đơn giản, chúng tốt cho kinh doanh. Những kết quả này khiến những trưởng khoa của các trường đào tạo kinh doanh và các giám đốc điều hành phải xem xét lại giá trị đạo đức kinh doanh. Đạo đức không tách rời kiểm soát khủng hoảng – nó là một phần không thể thiếu của biện pháp kiểm soát khủng hoảng hiệu quả.

Mối quan hệ giữa phản bội và kiểm soát khủng hoảng

Như Chương 2 đã đề cập, trải qua một cuộc khủng hoảng lớn như được nếm mùi của một hành động phản bội. Bảng 7-1 minh họa những kiểu phản bội cụ thể liên quan đến mỗi hình thái khủng hoảng (xem Bảng 3-1).

Trong trường hợp của Enron, các hành động phản bội xuất hiện ngay tức thì. Theo nghĩa này, phản bội được coi là hành động có hệ thống. Các hành động cá nhân không chỉ xuất hiện đồng thời mà còn củng cố cho nhau. Kết quả cuối cùng chính là nền văn hóa đầy sự phản bội.

Có lẽ hình thức phản bội cơ bản nhất thuộc về danh mục "nguồn nhân lực". Trong trường hợp này, việc quản lý cấp cao thất bại trong việc sử dụng những nguồn tài nguyên phong phú để bảo vệ tổ chức. Hơn nữa, thực tế việc quản lý cấp cao dựng nên bức tường

chắc chắn ngăn cách ý nghĩ và những cảm xúc của mọi người trong tổ chức. Điều cần nhấn mạnh chủ yếu là nhận thức và kinh nghiệm – tức là những mối quan tâm về kinh tế và kỹ thuật – đối với tổn hại của những vấn đề về cảm xúc, đạo đức và sự tồn tại của tổ chức.

Những sự khác biệt này giữa các tổ chức "chính nghĩa" và những tổ chức "phi nghĩa" được phản ánh thông qua những giả thuyết cơ bản khi các tổ chức tạo ra thế giới. Những giả thuyết này được thể hiện ở bảng 7-2 và 7-3. Thực tế, đây là những hợp đồng đạo đức với nhân viên và xã hội. Chúng không chỉ là những hợp đồng đạo đức khác biệt mà còn là những hợp đồng xã hội đặc biệt. Tất cả chúng chắc chắn có đạo đức và tất cả những giả thuyết này xây dựng hai thế giới khác hẳn nhau về mặt ý nghĩa.

Bảng 7.1: Các cuộc khủng hoảng chính cũng như những dạng chính của kẻ phản bội	
Kinh tế	Quản lý cấp cao không thể bảo vệ thu nhập hưu trí và các khoản đầu tư của tôi. Quản lý cấp cao không thể cung cấp những thông tin kế toán về tình hình tài chính thật sự của tổ chức. Quản lý cấp cao tham gia những kế hoạch tài chính và những hành vi kế toán không rõ ràng, vi phạm pháp luật và vô đạo đức.
Thông tin	Quản lý cấp cao thể hiện sự dối trá và làm giả có mục đích các tài liệu của công ty. Quản lý cấp cao chủ tâm giả mạo những thông tin kế toán và tài chính.
Vật chất	Quản lý cấp cao gây tổn thất tài nguyên dùng để đảm bảo sự an toàn cho công ty và nhà máy.
Nguồn nhân lực	Quản lý cấp cao thi hành những hệ thống khen thưởng mà tích cực thúc đẩy những hành vi tàn bạo – ví dụ, hệ thống đánh giá đáng hổ thẹn Enron "tướng và lính". Quản lý cấp cao ủng hộ văn hóa tham nhũng.
Danh tiếng	Quản lý cấp cao dung túng cho khủng hoảng thiên về văn hóa, điều cuối cùng sẽ hủy hoại danh tiếng của công ty.
Những hành động bất thường về mặt thần kinh	Quản lý cấp cao liên quan đến những hành vi xã hội bất thường.
Những thảm họa thiên nhiên	Quản lý cấp cao tận dụng mọi điều kiện hoạt động thuận lợi trên thế giới và những tập quán văn hóa để tham gia vào những hành vi đem đến những hậu quả nghiêm trọng do thảm họa thiên nhiên gây ra, ví dụ, những khu nhà cao tầng chất lượng kém được xây dựng trên những khu vực thường xuyên xảy ra động đất.

Bảng 7-2: Những giả thuyết cơ bản của những tổ chức "chính nghĩa"	
1.	Tổ chức phải đem đến cho thế giới sự an toàn.
2.	Tổ chức phải làm cho thế giới tốt đẹp hơn và công bằng hơn.
3.	Tổ chức phải làm cho thế giới ổn định và dễ tiên đoán hơn.
4.	Tổ chức phải hạn chế bội tín.
5.	Tổ chức phải tăng cường những điều tốt đẹp mà con người được thừa hưởng.
6.	Tổ chức phải chịu trách nhiệm cho những hành động của mình.
7.	Tổ chức phải làm mọi việc có thể để cảnh báo mọi người về những cuộc khủng.

Bảng 7-3: Những giả thuyết cơ bản về tổ chức "phi nghĩa"
1. Tổ chức làm cho thế giới an toàn nếu và chỉ nếu điều đó sinh lời.
2. Tổ chức làm cho thế giới tốt đẹp hơn và công bằng hơn nếu và chỉ nếu điều đó sinh lời.
3. Tổ chức làm cho thế giới ổn định và dễ tiên đoán hơn nếu và chỉ nếu điều đó sinh lời.
4. Tổ chức hạn chế bội tín nếu và chỉ nếu điều đó sinh lời.
5. Tổ chức tăng cường những điều tốt đẹp mà con người được thừa hưởng nếu và chỉ nếu điều đó sinh lời.
6. Tổ chức chịu trách nhiệm cho những hành động của mình nếu và chỉ nếu điều đó sinh lời.
7. Tổ chức làm mọi việc có thể để cảnh báo trước với mọi người về những cuộc khủng nếu và chỉ nếu điều đó sinh lời.

Doanh nhân như nhân vật phản diện

Sự chia rẽ là điều vô cùng tệ hại. Sự chia rẽ này không chỉ gắn với các tổ chức mà còn gắn với các cơ quan và với toàn xã hội. Vấn đề này sẽ được đề cập sâu hơn trong Chương 8.

Coi doanh nhân là anh hùng lý tưởng hay nhân vật phản diện phương Tây, xã hội tư bản dung túng cho một quan điểm cực kỳ nguy hiểm nếu không nói là bệnh hoạn về mặt xã hội đặc biệt là khi quan điểm này được kết hợp với một kẻ tự đắc, tổ chức chỉ phản ứng khi xảy ra khủng hoảng. Doanh nhân được phép hoạt động kinh doanh như anh/cô ta làm nếu doanh nhân được bảo vệ. Doanh nhân không chỉ được tán thành mà còn được mong chờ sẽ phá bỏ những lề thói của xã hội – hay ngắn gọn là trở nên tàn nhẫn.

Dưới đây là sự diễn đạt điển hình cho khái niệm này.

Công việc của một doanh nhân không phải là hành động khôn ngoan, hay thận trong khi vướng vào những rắc rối. Công việc của họ là làm bạn với những tham vọng táo bạo. Đó chính là chấp nhận những nguy cơ mà thị trường cho phép doanh nhân đó dấn thân vào. Điều gì giúp phân biệt một nền kinh tế thị trường mạnh mẽ, năng động như của chúng ta với một nền kinh tế thị trường kém phát triển hơn, như cách nói của France, đó chính là nền kinh tế thị trường của chúng ta cho phép những con người năng động và đầy tham vọng dấn thân vào những rủi ro và đó là cách họ phản ứng với những khuyến khích đó. Như cây bút chuyên viết về kinh doanh đã khẳng định: "nhân cách là điều đầu tiên cho phép bạn trở thành Jeff Bezos (người sáng lập của Amazon.com) và nhân cách thì không có điểm kết thúc". Nếu nó kết thúc thì Amazon.com không tồn tại cho đến ngày hôm nay.

Một người nhận thấy khái niệm về doanh nhân này dội lại rất nhiều phân tích và bình luận trước đây của Enron. Thực tế, Enron và Andersen là những cái giá chúng ta phải trả cho sự cải tổ các xã hội tư bản. Theo quan điểm này, tính tham lam không chỉ có tính chu kỳ mà còn là điều không thể tránh khỏi. Nó được bảo vệ và bào chữa theo đạo đức bởi sự sáng tạo mà doanh nhân liên tục đem đến cho xã hội.

Khái niệm về doanh nhân được coi là thiếu sót như khái niệm từng gắn với chế độ chiếm hữu nô lệ. Nó gần giống như vậy khi nói rằng nô lệ có tính chu kỳ. Hơn nữa, thật thiếu minh bạch khi nói rằng chế độ chiếm hữu nô lệ mang đến những lợi ích kinh tế đáng giá vì nô lệ cung cấp lao động tự do với giá rẻ mạt. Cũng thật thiếu sót khi khái niệm này cho rằng, như từng xảy ra với chế độ chiếm hữu nô lệ, là chắc chắn nó bắt nguồn từ những điều kiện do con người tạo ra. Nó là một phần cơ bản của bản chất con người và như vậy thì không thể thay đổi được. Người nói từ "bản chất con người" là người cuối cùng dừng cuộc tranh luận. Nếu một cái gì đó là một phần trong bản chất con người thì bằng định nghĩa là sự kiềm chế tối cao và không thể tránh được.

Nếu ai đó chấp nhận ý kiến cho rằng nếu nói về đạo đức doanh nhân được quyền khiến thế giới bất ổn và sau đó doanh nhân không chỉ thừa nhận mà còn được mong đợi tự thừa nhận mình là kẻ phản bội. Vị trí hay lý thuyết đạo đức cơ bản về doanh nhân thậm chí không thể vươn đến thuyết vị lợi dù rằng chắc chắn có yếu tố mạnh mẽ của triết lý hành động trong doanh nghiệp cụ thể là "hãy giành lấy bao nhiêu mà bạn có thể". Điều này được củng cố bởi hình thái thấp trong tiến tình phát triển đạo đức – chủ nghĩa vị kỷ. Hay "người luôn miệng nói tôi và bản thân". Trong bức

tranh đó doanh nhân xuất hiện như một kẻ vị kỉ và có những biểu hiện xã hội bất thường. Theo thuật ngữ của Freud, doanh nhân sống sót qua thời kỳ trứng nước, mông muội Freud bằng một sức mạnh vô hạn mà không quan tâm đến các cảm xúc và suy xét của người khác.

Nếu bạn kiểm tra một vài cuốn tự truyện gần đây của những nhân cách Enron và sau đó, bào chữa cho bài học Enron. Ví dụ, cuốn tự truyện của Brian Cruver giống như là một chuỗi những lời nói đùa của một người thật sự cảm thấy ăn năn về việc anh ta tham gia vụ việc Enron – điều gây bất hạnh cho những người khác. Tấm bằng MBA, trong đó Cruver là ví dụ điển hình bị cuốn đi trong cơn lốc của việc quá yêu bản thân – điều được coi là ở tâm bão Enron và ở trong cơn bão đó, rõ ràng bất cứ điều gì cũng có thể biện minh được. Đọc cuốn sách của Cruver, mọi người đều có cảm giác rằng nếu Enron không tan vỡ, những hành động của nó có thể biện minh về mặt đạo đức. Đối với Cruver, chỉ bi kịch thực mới thật sự gây ra đổ vỡ.

Những lời bình luận mang tính kết luận

Cuối cùng, chính sự chia tách chỉ số IQ nhận thức và IQ tình cảm, đạo đức và tinh thần chịu trách nhiệm cho hầu hết những cuộc khủng hoảng mà chúng ta trải qua. Không có gì phải nghi ngờ khi những người đang trốn tránh Enron là những người đủ thông minh nếu không nói là đáng được thưởng. Tuy nhiên, rõ ràng rằng họ cảm thấy buồn rầu khi thiếu những nỗi khổ tinh thần. Thực tế, khi một người được gợi nhớ về dòng chữ đầy ớn lạnh trong cuốn Sleep Walkers (tạm dịch: Những kẻ mộng du) của tác giả Koestler về những người đặt nền móng cho ngành thiên văn học hiện đại – cụ thể, họ là "những người vô cùng thông minh nhưng đồng thời là những tên lùn vô đạo đức".

Giả thuyết chính

Những tổ chức chỉ phản ứng khi có khủng hoảng trong việc tạo ra một thế giới an toàn thông qua việc tách ý nghĩa ra khỏi cảm xúc và xem thường nhu cầu tồn tại và tinh thần của con người.

Nếu bất cứ điều gì là trung tâm nối đạo đức và kiểm soát khủng hoảng, đó chính là tài liệu được đề cập ở Bảng 7-2. Danh sách ở Bảng 7-2 nhận thức rằng thế giới không an toàn và nó chưa bao giờ an toàn – hai giả thuyết cho rằng tất cả các cuộc khủng hoảng đều làm nảy sinh vấn đề. Thay vào đó, tài liệu đó hướng dẫn, nếu không phải là yêu cầu chúng ta làm tất cả những gì trong quyền

hạn của mình để làm cho thế giới an toàn hơn. Thật sự điều này chỉ là hành động có thể dẫn đến việc xây dựng lại niềm tin vào thế giới và vào bản thân chúng ta.

Những tổ chức đi tiên phong gây dựng lại ý nghĩa thông qua các hành động trước, trong và sau khi khủng hoảng diễn ra. Ví dụ, họ cho phép mọi người cảm thấy đau đớn trước việc mất đi những giả thuyết cơ bản về thế giới, về bản thân họ và ngay cả về bản thân tổ chức. Bằng cách này, họ cho phép những giả định, giả thuyết mới xuất hiện.

8

KHI CẢ XÃ HỘI ĐANG KHỦNG HOẢNG, TẤT CẢ CÁC THÁCH THỨC BẮT ĐẦU CÓ TÁC DỤNG

Nước Mỹ phải cân nhắc lựa chọn giữa những quan niệm mang đặc trưng dân tộc đã được tôn vinh theo thời gian: để giữ lại nguyên tắc sáng lập quan trọng nhất của dân tộc mình là tự do, nước Mỹ phải gạt bỏ một trong những truyền thuyết về thời kỳ sáng lập, thần thoại về một dân tộc sang một bên. Nước Mỹ hiện nay không thể tránh khỏi việc trở thành một phần trong cộng đồng toàn cầu do chính Mỹ tạo ra.

—Michael Hirsh, Bush and the World (Bush và thế giới), Foreign Affairs, tháng 9/tháng 10 năm 2002

Người Mỹ thường nhìn thế giới với hai nửa tách biệt: tốt đẹp và xấu xa, bạn và thù trong khi người châu Âu nhìn thấy một bức tranh phức tạp hơn.

—Robert Kagan, Of Paradise and Power: America and Europe in the New World Order (Thiên đường và sức mạnh: Mỹ và châu Âu trong một trật tự thế giới mới) (New York: Knopf, 2003)

Theo quan điểm của người Mỹ, "phi thường" nghĩa là các quốc gia khác không có quyền sử dụng các chiến lược phòng ngừa của nước Mỹ.

- Benjamin R. Barber, Fear's Empire: War, Terrorism, and Democracy (Đế chế của sự sợ hãi: Chiến tranh, Khủng bố và Dân chủ) (New York: W.W. Norton, 2003)

Luận cứ

1. Những giả thuyết xã hội sâu sắc nhất thể hiện trong các truyền thuyết; những câu chuyện này giải thích lý do và quá trình tồn tại của chúng. Thực tế, những câu chuyện này nêu ra lý do chính đáng cho sự tồn tại của chúng.

2. Các truyền thuyết xã hội đều lý giải và biện hộ cho sự tồn tại duy nhất của một quốc gia, một cộng đồng hay một nền văn minh.

3. Về cơ bản, các truyền thuyết được tạo ra nhằm giúp con người, xã hội đối diện với nỗi sợ hãi.

4. Ngoài những trường hợp tai nạn hay tử vong nghiêm trọng của những người dân vô tội, những thảm kịch như vụ 11/9 gây chấn động lớn vì những vụ việc như vậy khiến những truyền thuyết về loài người, về xã hội không còn đáng tin như trước đây.

5. Kết quả cuối cùng của sự sụp đổ những truyền thuyết của xã hội là một cuộc khủng hoảng sâu rộng của tinh thần và sự sống còn của con người. Khủng hoảng tức là mất đi mục tiêu và ý nghĩa.

Thảm họa 11/9 giúp chúng ta hiểu rõ rằng nước Mỹ cũng có quan hệ với các nước khác trên thế giới nhưng kiểu quan hệ này không phải lúc nào cũng theo chiều hướng có lợi cho Mỹ. Rõ ràng, không một doanh nghiệp nào có thể tồn tại trong môi trường chân không. Để hiểu rõ những thách thức mà các doanh nghiệp Mỹ đang phải đối mặt, chúng ta không chỉ phải hiểu mối liên hệ của Mỹ với thế giới mà còn phải hiểu cả những truyền thuyết về xã hội Mỹ – nơi diễn ra tất cả các hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp Mỹ.

Ý nghĩa của truyền thuyết:

Một trong những cách thức hiệu quả nhất để hiểu rõ một xã hội cùng các tổ chức quan trọng trong xã hội đó là kiểm chứng những truyền thuyết trung tâm của nó – đó là những câu chuyện quan trọng, mang tính quyết định, được kể đi kể lại nhiều lần nhằm tái bảo đảm cũng như khẳng định lại chính nó, đặc biệt trong thời kỳ khủng hoảng. Những truyền thuyết này thể hiện những giả thuyết cơ bản nhất của xã hội về chính xã hội đó và mối liên hệ của nó với thế giới.

Khi giả thuyết cơ bản sụp đổ, tình thế tiến thoái lưỡng nan xuất

hiện. Các cá nhân, cơ quan, tổ chức lao vào tìm kiếm và chộp lấy bất kỳ giải pháp nào nhằm duy trì sự tồn tại. Nhưng thông thường, những giải pháp này cũng chỉ là những truyền thuyết khác. Những truyền thuyết này đều thể hiện những cảm xúc cơ bản của con người: khát vọng, sợ hãi, ước mơ, hy vọng và cả cuộc chiến để tồn tại.

Những nỗ lực của Robert Reich và Rupert Wilkinson đã giúp ích rất nhiều trong việc kiểm chứng nỗi sợ, kiểm chứng những truyền thuyết và giá trị đặc biệt trong xã hội Mỹ. Hai ông – theo cách riêng của mình và hoàn toàn không biết đến công việc của nhau đã miêu tả bốn chủ đề chính có nội dung tóm tắt những sợ hãi và khát vọng phổ biến trong xã hội Mỹ.

Với Wilkinson, những giá trị và động lực chính có thể được tóm gọn trong bốn nỗi sợ lớn:

1. Sợ bị sở hữu;

2. Sợ bị sụp đổ;

3. Sợ bị bỏ rơi;

4. Sợ dần tàn lụi.

Với Reich, chúng được gói gọn trong bốn truyền thuyết chính:

1. Kẻ thù trước cửa;

2. Mục nát từ ngọn;

3. Cá nhân chiến thắng;

4. Xã hội từ thiện.

Mỗi yếu tố trong các luận điểm của Reich và Wilkinson giống nhau ở một điểm là đều rất cơ bản. Trong tiến trình lịch sử dân tộc, người Mỹ đã (1) giải thích những điều kiện của họ, (2) xác định và nhận thấy rõ những vấn đề quan trọng của đất nước mình, (3) tìm kiếm giải pháp, (4) xây dựng các sáng kiến và chương trình quan trọng cho các vấn đề. Theo tiến trình lịch sử, mỗi truyền thuyết có những điểm đặc biệt riêng nhưng vẫn giữ nguyên chủ điểm chung.

Bốn nỗi sợ của Wilkinson

Sợ bị sở hữu

Sợ bị sở hữu là một trong những nỗi sợ sớm nhất và có lẽ là lâu đời nhất, nguyên sơ nhất trong tất cả những nỗi sợ của người Mỹ. Nỗi sợ này xuất phát từ nguyên nhân chính khiến tổ tiên của chúng ta phải rời bỏ châu Âu, di cư sang châu Mỹ: sự áp bức kéo dài dưới bàn tay của tầng lớp quý tộc châu Âu. Chính vì nỗi sợ này đã ăn sâu vào tâm trí nên người Mỹ không đặt niềm tin vào một chính quyền tập trung nói riêng và các tổ chức lớn nói chung. Ví dụ như vài năm trước, nỗi sợ này đã lấn át trong cuộc tranh luận nước Mỹ có cần đến chính sách công nghiệp – hay nói cách khác là một kế hoạch nhất quán được chủ ý bố trí ở cấp quốc gia nhằm hỗ trợ các ngành công nghiệp tiềm năng. Để thực hiện một chính sách như vậy dĩ nhiên đòi hỏi sự tập trung các nguồn nhân lực, tài lực và các nguồn lực cần thiết để thực hiện kế hoạch vào một số cơ quan chính phủ trọng tâm. Nỗi sợ này cũng đóng vai trò trong cuộc tranh cãi gần đây liệu có nên lập thêm Bộ An ninh Quốc gia hay không.

Vì sợ bị sở hữu là một nỗi sợ nằm trong tiềm thức của người Mỹ nên rất khó so sánh những lợi ích và bất cập của một chính sách công nghiệp trên cơ sở lý trí thuần túy. Trong nền kinh tế toàn cầu hiện nay, nước Mỹ đang phải cạnh tranh với những đối thủ như Nhật Bản, Hàn Quốc, Đức – những nước có chính sách công nghiệp thành công bởi họ tin rằng chính quyền chắc chắn là một đồng minh vững vàng và càng không phải là đối thủ đáng sợ của các doanh nghiệp. Với người Mỹ, đây vẫn là một khái niệm xa lạ, khó chấp nhận. Ngoài mặt, về lý trí chúng ta có thể hiểu rằng để cạnh tranh thành công, nhân công và chính sách quản lý phải cùng với nền công nghiệp và chính phủ tạo nên một mối quan hệ chặt chẽ, cùng nhau vượt qua nỗi sợ hãi cũng như mối quan hệ thù địch trước đây. Những suy xét tương tự đóng một vai trò quan trọng trong cuộc tranh luận liệu có cần đến Bộ An ninh Quốc gia không, tổ chức Bộ này như thế nào và nhiều vấn đề khác nữa. Tất cả những tranh luận này đều cho thấy nỗi sợ bị sở hữu vẫn còn tồn tại.

Sợ bị sụp đổ

Nỗi sợ sụp đổ bao gồm tất cả những phản kháng, xung đột, căng thẳng tồn tại trong một xã hội rộng lớn, phức tạp, bất đồng và đa dạng như xã hội của chúng ta hiện nay. Chúng ta sợ sẽ bị những vấn đề của một xã hội phức tạp lấn lướt như: tội ác, phân biệt chủng tộc, chứng nghiện rượu, ma túy, tình trạng vô gia cư, vòng xoáy của kinh tế, thâm hụt thương mại lớn và tệ hơn cả là sự bành trướng của chủ nghĩa khủng bố trên toàn thế giới. Chúng ta sợ những vấn đề của mình sẽ ngày càng lớn, ngày càng nghiêm

trọng đến mức chúng sẽ giết chết tư tưởng Mỹ. Ở từng cá nhân, sự sợ hãi này được thể hiện qua việc bị ám ảnh bởi những mốt nhất thời, gần đây nhất là mốt "sức khỏe và thể dục". Với từng người, nỗi sợ này được hình tượng hóa qua mong muốn có một khuôn mặt đẹp, thân hình cân đối, gia đình hoàn hảo, ngôi nhà tuyệt vời và cuộc sống lý tưởng.

Sợ bị bỏ rơi

Sợ bị bỏ rơi là sợ phải từ bỏ giấc mơ nước Mỹ mà tổ tiên chúng ta đã vẽ ra. Đó là nỗi sợ phải từ bỏ các di sản tinh thần. Trên đường tới châu Mỹ, tổ tiên chúng ta không chỉ đến với một vùng đất địa lý (xét về mặt vật lý) mới mà còn lập ra một vùng đất tinh thần mới. Nước Mỹ phải là người dẫn đường về đạo đức cho thế giới. Hành trình đến châu Mỹ của tổ tiên chúng ta không đơn giản chỉ là sự khởi đầu cho một cuộc hành hương mà còn là sự khởi đầu cho toàn bộ loài người. Sự phi thường của Mỹ chính là thành lập một quốc gia thuần túy từ một nhóm người tạp nham chưa bị làm nhơ bẩn bởi sự mục nát của Cựu thế giới.

Sợ dần tàn lụi

Sợ dần tàn lụi là nỗi sợ mất đi nguồn năng lượng vĩnh cửu, vô bờ bến của tổ tiên chúng ta – những người đã định cư ở mảnh đất này. Trong tất cả những nỗi sợ, nỗi sợ này đặc biệt có lẽ được nhận ra dễ dàng trong cuộc sống thường ngày. Nước Mỹ đang căng đầy năng lượng. Như người đồng nghiệp Warren Bennis đã nhắc nhở chúng tôi: "Ở Mỹ, đâu đâu cũng thấy hành động nhưng việc định hướng những hành động này theo chủ đích lại không nhiều." Với những biến động lớn cả về thể xác lẫn tinh thần mà tổ tiên chúng ta phải trải qua khi rời bỏ Cựu thế giới, sự hiểm nghèo của cuộc hành trình, những điều kiện khắc nghiệt trong mùa đông đầu tiên trên mảnh đất mới cộng với lịch sử bị đàn áp, những nỗi sợ này càng thêm ý nghĩa. Thậm chí, sẽ dễ dàng đánh giá hơn nếu chúng ta kiểm chứng những động lực đằng sau mỗi nỗi sợ này xét từ khía cạnh phân tâm học. Chúng ta sẽ làm việc này sau khi kiểm chứng bốn thần thoại của Reich vì khi đó sẽ dễ nhìn ra những động lực hơn.

Bốn thần thoại của Reich

Kẻ thù trước cửa

Kẻ thù trước cửa là nỗi lo sợ rằng nếu nước Mỹ không đề phòng, nó sẽ bị những kẻ ngoại bang man rợ chỉ cách một bức tường

ngoài kia giày xéo; chúng sẽ cướp đoạt tài sản của người Mỹ, phá hủy nước Mỹ. Với lòng nhiệt thành tôn giáo và đạo đức sôi nổi mà tổ tiên ta thể hiện qua việc thành lập một dân tộc muốn làm tấm gương đạo đức cho tất cả những ai mong muốn thoát khỏi đàn áp, có thể thấy khát vọng có một bức tường tâm lý vững chắc giữa "chúng ta" và "bọn chúng" đã được hình thành như thế nào. Xét về sự phản bội, kẻ thù ngoài cửa được thể hiện bởi hình tượng ác quỷ đã được nhắc đến trong Chương 2. Mới gần đây, nỗi sợ này được nhắc đến trong "trục ma quỷ" do Cựu Tổng thống Bush đưa ra. Như vị cựu tổng thống này đã từng nói: "Bạn ủng hộ chúng tôi hay chống lại chúng tôi." Nói nhẹ nhàng hơn, đó là sự phân chia của khả năng lớn nhất: cái thiện đang chiến đấu với cái ác.

(Truyền thuyết kẻ thù trước cửa có ảnh hưởng rất lớn trong Thế vận hội mùa Đông năm 2002 tại thành phố Salt Lake. Thực tế, hàng chục triệu đô-la đã được chi cho công tác đối phó với những đe dọa khủng bố bên ngoài. Tuy nhiên, cuối cùng, chính vấn đề nội bộ của Ủy ban Olympic quốc tế đã khiến Thế vận hội náo loạn. Điểm mấu chốt ở đây là lường trước những hiểm họa từ bên ngoài bao giờ cũng dễ hơn việc phải đối phó với chính những nguy hiểm từ bên trong.)

Mục nát ở ngọn

Mục nát ở ngọn là truyền thuyết bất diệt cho rằng con người bình thường là nơi chứa đựng tất cả những điều tốt đẹp và cả sự khôn ngoan theo bản năng. Nếu nước Mỹ bị phản bội thì đó chính là bởi đấng tối cao, cũng như tôn ti trật tự trong nhà thờ Thiên chúa giáo và sự trung thành của người châu Âu đã bị đảo lộn bởi những thế lực không kiểm soát.

Cá nhân chiến thắng

Cá nhân chiến thắng là tư tưởng độc lập đặc trưng của người Mỹ, người anh hùng Mỹ đơn độc hoàn thành công việc theo cách riêng của mình, không quan tâm đến việc những người khác sẽ nghĩ gì. Người anh hùng này đã đeo nhiều tấm mặt nạ khác nhau trong suốt chiều dài lịch sử dân tộc. Có lúc, anh ta là một Charles Linbergh, lúc khác lại là một John Wayne hay một Clint Eastwood.

Xã hội nhân đạo

Xã hội nhân đạo chính là xã hội Mỹ, người chiến sỹ bất diệt của những kẻ thua thiệt, người cung cấp cho những người mệt mỏi, nghèo khổ, đói khát, bị đàn áp trên toàn thế giới đang kêu gào

được tự do. Đó là một truyền thuyết Mỹ mà chúng ta không thể cho là không đúng vì nước Mỹ là khởi nguồn của tất cả những gì đúng đắn. Câu chuyện thần thoại này bởi vậy chính là sự tự lý tưởng hóa của người Mỹ. Như vậy, phía bên kia chỉ là những người xấu xa, những người thuộc "trục ma quỷ".

Ở một thời điểm đặc biệt trong lịch sử thế giới, trong tất cả những truyền thuyết Mỹ, xã hội nhân đạo là một trong những câu chuyện không nhận được sự đồng tình của các nước khác trên thế giới. Đặc biệt trong cuộc chiến tranh Iraq, các nước trên thế giới không tin rằng nước Mỹ là một "xã hội nhân đạo" ưu việt hơn. Những nước này không chỉ nghi ngờ mục đích Mỹ ở Iraq mà còn nghi ngờ tính liêm chính của chúng ta. Nhiều người ở các nước khác nghi ngờ liệu nước Mỹ có phải là "hiện thân của những điều tốt đẹp".

Những ý nghĩa phân tâm học

Trong phân tâm học, truyền thuyết mục nát ở ngọn là một trong những nỗi sợ căn bản của bản ngã lúc trẻ, sự khiếp sợ người cha tồi, những vị vua xấu xa mà chúng ta phải chạy trốn. Địa vị xã hội nông nô trước đây cộng với chế độ nô lệ đàn áp cũng đủ khiến một người trưởng thành rơi vào trạng thái phụ thuộc lúc nhỏ, những nỗi sợ "trẻ con" của người Mỹ có những lý do thực tế. Như chúng ta đã biết, con người có khuynh hướng phóng đại nỗi sợ cho dù trong thời thơ ấu đẹp nhất. Và khi những nỗi sợ này có nền tảng thực tế sâu sa thì sự phóng đại này ngày càng lớn. Bởi vậy kẻ thù trước cửa chỉ là những suy nghĩ phỏng đoán chưa được kiểm chứng về những điều xấu xa cho kẻ thù của nước Mỹ – những kẻ thù có thật hay chỉ là tưởng tượng. Vì con người không ai hoàn hảo cả, suy nghĩ kẻ thù trước cửa là sự suy chiếu vô ý thức những nhược điểm bên trong chúng ta. Dĩ nhiên, xã hội nhân đạo là người mẹ từ tâm trong khi cá nhân chiến thắng là cái tôi non nớt được ý thức lịch sử giải phóng, ngạo mạn nghênh ngang trên sân khấu cuộc đời.

Nỗi sợ dần tàn lụi là nỗi sợ mất đi năng lượng cùng tinh thần cá nhân chiến thắng mãi luôn trẻ trung. Tương tự, sợ bị sụp đổ là nỗi sợ mất đi đức hạnh, sự duyên dáng đặc trưng của xã hội nhân đạo. Mối quan hệ giữa hai nỗi sợ của Wilkinson và hai truyền thuyết của Reich phức tạp hơn một chút. Sợ bị sở hữu là sợ bị cai quản bởi tư tưởng hoặc kẻ thù ngoài cửa hoặc mục nát từ ngọn. Sợ bị bỏ rơi là nỗi sợ tan rã, phân tách.

Với những tư tưởng này, chúng ta chỉ cần hiểu thêm một khái

niệm nữa là có thể giải thích trọn vẹn những yếu tố gây ra cuộc khủng hoảng ở Enron, ở nhà thờ Thiên chúa và những nơi khác.

Cơ chế phòng thủ Freud áp dụng ở các tổ chức cũng như cho từng cá nhân

Các tổ chức cũng sử dụng những cơ chế phòng thủ tương tự như của các cá nhân nhằm phủ nhận điểm yếu trước các cuộc khủng hoảng nghiêm trọng (xem Bảng 2-1). Thông thường, các cá nhân, tổ chức sử dụng những cơ chế này để biện hộ lý do họ không vận dụng đến các biện pháp quản trị khủng hoảng. Giả sử, hãy xem xét cơ chế phòng thủ đầu tiên: cơ chế từ chối. Cơ chế này dùng để loại bỏ những sơ hở của tổ chức trước khủng hoảng. Vì thế, các tổ chức được miễn toàn bộ một lớp khủng hoảng, nếu không phải tất cả các khủng hoảng cùng lúc.

Không giống như phủ nhận, từ chối chí ít cũng công nhận mối nguy hiểm của một cuộc khủng hoảng lớn nhưng coi nhẹ tầm quan trọng của hiểm họa này. Trước vụ 11/9, cơ chế này được sử dụng rất nhiều. Rất ít tổ chức dám thừa nhận những yếu kém của mình khi xảy ra tai nạn hoặc khủng hoảng nghiêm trọng trên diện rộng.

Bảng 2-1 dùng để đánh giá các cơ chế phòng thủ được các cơ quan, tổ chức sử dụng và phạm vi sử dụng của các cơ chế này. Thực tế, những cơ chế góp phần tạo nên văn hóa của một cơ quan hay tổ chức có liên quan đến quản trị khủng hoảng. Ví dụ, một cơ quan hoặc tổ chức tán thành điểm nổi trội của những cơ chế trong Bảng 2-1 hầu hết đều cho rằng ưu điểm này chưa sử dụng hết quản trị khủng hoảng. Kết quả là, lợi thế trước khủng hoảng của các cơ quan, tổ chức này được cải thiện bất ngờ.

Một cái nhìn sâu sắc hơn

Cuối cùng, những khái niệm trong chương này và các chương trước cho phép chúng ta hiểu sâu sắc hơn rằng khủng hoảng xảy ra như một kết quả của những hành động và sự ì trệ của các cơ quan, tổ chức. Thú vị là những thế lực tạo ra khủng hoảng trong các tổ chức như Enron/Andersen, Nhà thờ Thiên chúa giáo, các cơ quan chính phủ về bản chất cũng tương tự như những kẻ chịu trách nhiệm cho vụ 11/9. Các thế lực này được ghi trong Bảng 8-1 giúp giải thích những sức mạnh dẫn đến hành vi xúc phạm ở Enron (lừa bịp tài chính), Nhà thờ Thiên chúa giáo (liên quan đến những hành vi tội ác).

Tự cho mình đúng

Kết hợp các yếu tố trong Bảng 8-1 khiến Enron/Andersen, Nhà thờ Thiên chúa và các tổ chức thiển cận khác nghĩ rằng không chỉ nhiệm vụ của họ đặc biệt mà con người và những quy tắc vận hành của họ cũng đặc biệt không kém. Nghĩa là những cơ quan, tổ chức này có bản chất và sứ mệnh đặc biệt. Chính bởi cách nghĩ này khiến họ có quyền nghĩ rằng họ được miễn trừ tuân theo các quy tắc thông thường trong xã hội. Tồi tệ hơn, những cơ quan, tổ chức này còn cho mình quyền phá vỡ các quy tắc cũ bên cạnh việc đặt ra những quy tắc mới. Trong trường hợp Enron, nhân viên công ty – giống như những thành viên mới gia nhập một tổ chức tôn giáo nào đó – được nhồi vào đầu suy nghĩ rằng họ đang được tham gia một dự án mạo hiểm mới đầy thú vị. Họ không chỉ viết lại các quy tắc trong ngành kinh doanh năng lượng mà còn tạo ra ngành này. Ngoài ra, các nhân viên này còn là đối tượng của những tiêu chuẩn và đánh giá nghiêm ngặt. Không chỉ có yêu cầu đầu vào cao, Enron còn đưa ra các bài kiểm tra đánh giá nhân viên trong quá trình làm việc ngặt nghèo không kém.

Ở Enron, đó là hệ thống đánh giá năng lực "lên cao hoặc sa thải" đáng hổ thẹn. Các nhân viên được định kỳ xếp hạng vào một trong năm thứ hạng. Cứ vài tháng, những nhân viên nằm trong nhóm năm vị trí cuối cùng sẽ bị sa thải cho dù họ giỏi đến đâu. Theo thời gian, hệ thống xếp hạng này có được cả hiệu quả chính trị lẫn chuyên quyền: những người quản lý cố gắng phân loại những nhân viên từng đạt năng lực đặc biệt xuất sắc. Hệ thống xếp hạng này khuyến khích phát triển thứ văn hóa doanh nghiệp khắc nghiệt, nhẫn tâm.

Ở Enron, một nhân viên được khen thưởng khi có đóng góp cho những nhiệm vụ đặc biệt của công ty. Trong khi việc tạo mới ngành kinh doanh năng lượng có thể quá cao cả và trừu tượng để có thể nói đến ở đây thì sứ mệnh thực lại cụ thể hơn nhiều: hoàn thành tất cả các giao dịch bằng mọi giá. Quy tắc của cuộc chơi đã rõ ràng.

Trong mỗi cuộc khủng hoảng chúng ta trải qua trong vòng hơn 18 tháng qua, cơ chế lý tưởng hóa của Freud, sự hùng vĩ, biện pháp chia tách và suy chiếu hoạt động ở mức cao. Những ai chơi theo luật được coi là "người tốt" còn những người chống lại nhiệm vụ của công ty bị coi là "kẻ xấu". Quá trình chia tách này chiếm ưu thế (Chương 2).

Tất cả các doanh nghiệp và tổ chức đều đánh giá cao sự trung

thành. Phục vụ cho công ty hoặc tổ chức mới là nhiệm vụ tối cao, chứ không phải việc phục vụ các khách hàng thực tế của công ty. Các doanh nghiệp được điều hành bằng thứ quyền lực nghiêm ngặt. Ngược lại, quyền lực này tạo ra sự bí mật. Việc tìm hiểu tại sao các doanh nghiệp, tổ chức lại khuyến khích nhân viên tìm ra lý do biện hộ và đổ lỗi cho các yếu tố bên ngoài gây ra khó khăn cho doanh nghiệp không khó. Kết quả cuối cùng, giá trị của một nhân viên được đo bằng việc nhân viên đó đã thể hiện như thế nào so với hệ thống đánh giá của doanh nghiệp.

Liên tục, nhân tố chính là người điều hành luôn có cảm giác mình đúng. Cùng lúc đó, người điều hành lại bị cô lập với thế giới bên ngoài nên họ không nghĩ đến việc người khác có thể lừa dối họ. Đây là lúc truyền thuyết mục nát ở ngọn trở thành hiện thực. Bằng cách chăm sóc chính mình, hay nói đúng hơn là bằng việc biến mình thành khách hàng cuối cùng, người điều hành đại diện cho truyền thuyết mục nát ở ngọn.

Sự nghi ngờ của công chúng càng tăng thêm khi các cơ quan điều hành cấu kết với nhau. Hoặc là các cơ quan này cắt xén tiền quỹ hoặc trong quá trình bố trí nhân viên do những nhân viên trước đây có nhiệm vụ quản lý, những người giám sát này đã không hoàn thành trách nhiệm của mình. Điểm cực kỳ quan trọng là: chỉ riêng một nhân tố hiếm khi có thể tạo ra một cuộc khủng hoảng. Cấu kết, thông đồng luôn là một phần cơ bản trong mỗi cuộc khủng hoảng và mỗi lần phản bội. Bởi vậy, phản bội không xuất phát từ mỗi cá nhân, doanh nghiệp, tổ chức riêng lẻ. Tất cả những yếu tố này cùng tạo ra những doanh nghiệp, tổ chức không chỉ chín muồi cho khủng hoảng mà còn được đảm bảo có khủng hoảng. Những doanh nghiệp, tổ chức kiểu này luôn có xu hướng phản bội hàng loạt.

Bảng 8-1. Những nhân tố chính dẫn đến khủng hoảng doanh nghiệp hoặc xã hội	
Nhân tố	**Nhân tố nhỏ hơn**
Bản chất đặc biệt của sứ mệnh/ Doanh nghiệp	Chế độ quân chủ tinh thần Lý tưởng hóa Được chọn Được gọi Sự hùng vĩ Mới mẻ Tái tạo ngành công nghiệp Giỏi nhất và thông minh nhất Chỉ số IQ kinh nghiệm quan trọng hơn chỉ số IQ tình cảm hoặc đạo đức Độc đoán Bí mật Ngăn cách Trật tự chặt chẽ Tuân thủ nghiêm khắc
Quy tắc đặc biệt, văn hóa, phần thưởng	Trên luật Cao hơn Được đảm bảo phá luật Không áp dụng những quy tắc thông thường

	Cá nhân được ủy quyền và được phép phá luật Cá nhân không bị các quy tắc xã hội thông thường ràng buộc Cá nhân được ủy quyền tạo quy tắc mới
Cảm giác giá trị	
Cấu kết	Thất bại ở các cơ quan điều hành Không tài trợ đủ Không làm được việc Bị cắt xén Quá quan liêu Quá cứng rắn và chưa đủ cứng rắn
Văn hóa/Giá trị	Tàn bạo Khắc nghiệt Coi thường Kiêu ngạo Tàn nhẫn Trung thành với công ty là quan trọng nhất Trung thành với người ở vị trí cao hơn quan trọng hơn so với người được phục vụ Say mê Khinh người Sáng tạo trong kế toán
Các hệ thống khen thưởng	Tàn bạo Khắc nghiệt Thăng chức hoặc sa thải Sợ hãi Tàn nhẫn

Chia rẽ là nhân tố chính trong mọi trường hợp. Có sự cách biệt lớn giữa suy nghĩ và cảm xúc hoặc tình cảm của doanh nghiệp, tổ chức. Đồng thời, cũng có suy nghĩ phổ biến rằng doanh nghiệp không thể bị khủng hoảng tấn công bởi vậy các doanh nghiệp không cần thiết phải chuẩn bị cho tình huống này. Mỗi doanh nghiệp, tổ chức ví dụ ở đây không chỉ đảm nhận vai trò của xã hội nhân đạo mà còn tin tưởng sâu sắc rằng chính họ là xã hội nhân

đạo.

Kết quả là những nỗi sợ và truyền thuyết thảo luận trong chương này không chỉ có hiệu quả với xã hội Mỹ mà với cả các doanh nghiệp, tổ chức. Ví dụ, nỗi sợ dần tàn lụi là một nguyên nhân chính trong nhiều nguyên nhân dẫn đến sự tàn lụi của Enron. Ở Enron, năng lượng con người được đánh giá cao hơn nhiều so với năng lượng vật lý cất giữ trong dầu và khí.

Sự sợ hãi hay một truyền thuyết đơn lẻ không bao giờ có thể tạo ra sự sụp đổ của một doanh nghiệp hoặc tổ chức. Bạn cần hiểu rằng những nỗi sợ và truyền thuyết này không hoàn toàn xấu rất quan trọng. Cái gì cũng đều có mặt tích cực và mặt tiêu cực. Vấn đề của quản lý là làm sao kiểm soát được những mặt tích cực mà không phải gánh chịu những mặt tiêu cực của những sợ hãi này. Bởi vậy, tôi không kêu gọi một cá nhân, doanh nghiệp, tổ chức hay xã hội "ít năng lượng." Một tình huống như vậy chỉ làm cản trở quá trình đổi mới. Thay vào đó, nhiệm vụ trọng tâm của công tác quản lý là kiểm soát có trách nhiệm những sợ hãi và truyền thuyết.

Sự biến đổi của các truyền thuyết

Truyền thuyết không bao giờ tĩnh tại. Những truyền thuyết cũ được biến đổi và sinh ra những truyền thuyết mới. Lấy nỗi sợ bị sụp đổ làm ví dụ. Không ai hoài nghi tại sao nỗi sợ này vẫn còn tồn tại và sẽ mãi tồn tại. Thực tế, đó là trung tâm của những tai nạn thông thường. Tuy nhiên từ sau 11/9, một nỗi sợ mới xuất hiện mà tôi gọi là sợ bị thổi bay. Đó là nỗi sợ đằng sau những tai nạn bất thường.

Cho dù không gọi như vậy, nhưng trong cuốn sách Normal Accidents (tạm dịch: Các tai nạn thông thường) của mình, tác giả Charles Perrow đã phân tích sâu sắc nỗi sợ bị sụp đổ. Nhớ lại trong Chương 1, Perrow biện luận rằng do các công nghệ hiện đại quá phức tạp, khả năng xảy ra thảm họa liên miên xuất hiện ngay trong những hoạt động thường ngày. Hãy xem xét một nhà máy hóa chất. Số lượng các ống nối giữa các đường ống, các van điều tiết lưu lượng vật liệu và các quá trình liên quan quá phức tạp nên không ai có thể dự đoán chính xác những phản ứng nào sẽ xảy ra. Do tính phức tạp và do con người chưa đủ trình độ quản lý những công nghệ phức tạp này, khả năng thất bại được tích hợp luôn tồn tại trong hệ thống. Bởi vậy, sợ bị thổi bay là nỗi sợ hoàn toàn có thực.

Ngược lại, những vụ như 11/9, Enron/Andersen và Nhà thờ Thiên

chúa giáo là ví dụ của những tai nạn bất thường. Những tai nạn này xảy ra không phải do chểnh mảng mà do nhiệm vụ (xem Bảng 1-1). Những khủng hoảng do con người gây ra rõ ràng đã tiến vào giai đoạn mới. Việc này giải thích tại sao các thảm họa xảy ra là kết quả của những hành động sai trái của con người. Nó cũng giải thích các thảm họa là kết quả của những ý định xấu xa có chủ định. Từ một thế giới không an toàn bởi sự phức tạp của các hệ thống khổng lồ do con người tạo ra, chúng ta đã chuyển sang một thế giới không an toàn bởi chủ ý của những "cá nhân xấu xa". Bởi vậy, quá trình chuyển đổi cơ bản đã diễn ra trong bảy giả thiết cơ bản mà chúng ta đã kiểm chứng (xem Bảng 8-2). Quá trình biến đổi tương tự cũng xảy ra với tất cả những giả thuyết căn bản phía sau mỗi hành động phản bội. Xin đặc biệt lưu ý tôi không nói rằng những giả thuyết trong Bảng 8-2 là đúng. Thay vào đó, những giả thuyết này là những gì mà nhiều người Mỹ muốn tin rằng đó là sự thật.

Bảng 8.2. Những giả thuyết cơ bản kết quả của quá trình chuyển sang các tai nạn bất thường	
1.	Thế giới không an toàn là do những kẻ xấu xa bên ngoài nước Mỹ.
2.	Thế giới là cuộc chiến giữa một bên là cái thiện và công bằng với một bên là cái ác và xấu xa.
3.	Thế giới đã trở nên không ổn định và không thể dự đoán.
4.	Tội ác dường như không có giới hạn, tuy nhiên, vẫn bị cái thiện xóa bỏ.
5.	Người Mỹ bản chất là tốt.
6.	Nước Mỹ là hiện thân của tất cả những điều tốt đẹp, chúng ta không có lỗi khi tội ác xuất hiện đầy rẫy trong thế giới ngày nay.
7.	Chúng ta không thể biết trước mình có nằm trong tầm tấn công của tội ác hay không.

Bốn truyền thuyết bổ sung

Cùng với những sợ hãi và truyền thuyết chúng ta đã kiểm chứng, bốn truyền thuyết bổ sung này cũng có hiệu quả trong xã hội Mỹ:

1. Chủ nghĩa phi thường

2. Chủ nghĩa đặc thù

3. Đặc quyền

4. Chủ nghĩa biệt lập

Một trích dẫn mở đầu cho chương này đã chứng nhận, chủ nghĩa phi thường có gốc rễ sâu xa trong tư tưởng Mỹ. Chủ nghĩa này cho rằng nước Mỹ được miễn trừ khỏi những quy tắc lịch sử thông thường và được thành lập để tự do phá vỡ những quy tắc lịch sử này. Theo nghĩa đen, đó là "cuộc thí nghiệm lớn". Trong hành trình đến châu Mỹ, tổ tiên người Mỹ đã có cơ hội tạo ra một xã hội hoàn toàn mới, không bị ràng buộc bởi những ảnh hưởng của lịch sử.

Chủ nghĩa đặc thù với tư tưởng nước Mỹ được Chúa lựa chọn nhằm thể hiện sự quan tâm, chăm sóc và bảo vệ đặc biệt. Nước Mỹ được Chúa phù hộ. Theo đó "Chúa quan tâm và chăm sóc nước Mỹ". John Horgan viết trong cuốn Rational Mysticism (Thuyết thần bí lý trí) của mình:

Bản chất của học thuyết là sự ưu ái của Chúa. Tất cả những sắp xếp này buộc chúng ta phải tin vào những kế toán viên có phẩm hạnh phi phàm như ông già Noel – những người kiểm tra mọi việc xấu cũng như tốt chúng ta làm để quyết định số phận của chúng ta ở cõi âm. William James nhận xét: "Bất kỳ vị Chúa trời nào nếu có thể ghi lại mọi thiếu sót dù là nhỏ nhất của một người nhưng lại thiên vị, dành sự ưu ái đặc biệt cho những sinh vật cá biệt thì vị Chúa trời mà chúng ta tôn thờ mới tiểu nhân làm sao."

Kết quả của hai truyền thuyết đầu tiên là tư tưởng đặc quyền. Nếu nước Mỹ là ngoại lệ và được Chúa lựa chọn để quan tâm đặc biệt thì duy nhất mình nó có quyền thống trị thế giới. Suy nghĩ này giải thích rõ tại sao cựu Tổng thống Bush tin rằng nếu muốn, nước Mỹ đủ tư cách để hành động đơn phương, độc lập trên thế giới.

Chủ nghĩa biệt lập cho rằng nước Mỹ dù gì cũng được bảo vệ trước các nước khác trên thế giới. Ở mức độ cao nhất, đó là tư tưởng cho rằng thế giới bên ngoài không quan trọng. Trong suốt chiều dài lịch sử dân tộc, nước Mỹ thực tế đã bị cô lập về mặt địa lý với thế giới bên ngoài, và trên thực tế các nước khác cũng không coi trọng Mỹ.

Lời kết

Những cuộc khủng hoảng gần đây, đặc biệt là vụ 11/9, đã hé lộ những truyền thuyết Mỹ mà chúng ta đang thảo luận hoàn toàn không thỏa đáng. Thực tế, những truyền thuyết này chỉ là những giả thuyết tổng quát mạo danh thành những truyền thuyết về bản chất thế giới. Vụ tấn công 11/9 gây kinh hoàng không chỉ bởi mức độ tàn phá vật chất mà còn phá hủy những giả thuyết thiêng liêng nhất về bản chất nước Mỹ và thế giới. Sự sụp đổ của những giả thuyết này giáng một đòn kinh hoàng lên tâm lý người Mỹ. Tồi tệ hơn, viễn cảnh tìm những truyền thuyết phù hợp với thời đại ngày càng mờ mịt.

9

PHẦN KẾT: CÂU CHUYỆN VỀ HAI CÔNG TY

Công ty dược phẩm Mỹ và phòng thí nghiệm Protodyne (tên doanh nghiệp đã được thay đổi) là những công ty lớn trong ngành dược phẩm. Nhìn bên ngoài, hai công ty này giống hệt nhau, đều có doanh số bán hàng và số lượng nhân viên tương đương nhau. Cả hai đều có quy mô hoạt động trên toàn thế giới, có cùng số lượng nhà máy và phòng thí nghiệm trên khắp toàn cầu. Cả hai cũng đều phải trải qua những cuộc khủng hoảng lớn từ xáo trộn sản phẩm đến sự phá hoại của nhân viên rồi quấy rối tình dục. Nhưng những điểm giống nhau của hai công ty này chỉ có vậy.

Công ty dược phẩm Mỹ là tấm gương xuất sắc về một công ty chủ động tiên phong thực hiện các chính sách, trong khi Protodyne lại là một công ty chủ động phản ứng. Khủng hoảng gần đây nhất mà hai công ty phải đối mặt liên quan đến hai loại thuốc khác nhau do công ty sản xuất. Cả hai đều dùng để điều trị các bệnh suy nhược nhưng theo hai hướng hoàn toàn khác nhau. Công ty dược phẩm Mỹ sản xuất loại thuốc uống có tên Proviz trong khi Protodyne sản xuất loại thuốc tiêm hàng ngày tên là A33. Cả hai sản phẩm này đều được kiểm tra nghiêm ngặt trước khi được Cục quản lý dược phẩm liên bang (FDA) chứng nhận.

Cuộc khủng hoảng này có nguồn gốc từ thực tế cả hai loại thuốc này đều liên quan đến việc chiết xuất enzime từ động vật thí nghiệm. Trong hai năm qua, các nhà hoạt động xã hội của các tổ chức bảo vệ động vật cấp tiến đã thâm nhập vào nội bộ cả hai công ty. Trong nỗ lực gây mất uy tín cho cả hai công ty, các thành viên của các tổ chức này đã liên tục có những hành động xáo trộn sản phẩm nghiêm trọng. Việc một số khách hàng tử vong sau khi dùng thuốc đã được điều tra và tìm ra nguyên nhân trực tiếp dẫn

đến tử vong là do khách hàng dùng phải loại thuốc bị tráo đổi.

Những quán quân khủng hoảng: Bối cảnh

Dianne Stahl và Frank Diamond lần lượt là những quán quân khủng hoảng ở công ty dược phẩm Mỹ và Protodyne. Chức danh của cả hai đều là Giám đốc quản lý khủng hoảng cấp cao. Cả hai đều có số năm kinh nghiệm, bằng cấp, thẩm quyền, trách nhiệm, v.v... tương đương nhau. Mỗi ngày, mỗi phút, họ giúp công ty mình tránh hoặc xử lý khủng hoảng hiệu quả hơn.

Dianne và Frank là hai người hoàn toàn trái ngược nhau. Cá tính cũng như cách điều hành của họ hoàn toàn khác nhau. Hầu như những người bình thường đều có nét giống giữa Mary và Frank bởi vậy họ thuộc khoảng giữa hai nửa này. Dianne và Frank là có thật. Những con người đỉnh cao như Dianne và Frank thật sự tồn tại.

Bằng cách sử dụng những biện pháp được thảo luận trong các chương trước, Dianne đã thành công trong việc thuyết phục ban giám đốc công ty chấp nhận giải pháp quản trị khủng hoảng của cô nhưng Frank thì không. Dianne học tất cả các bài học quan trọng về quản lý khủng hoảng trong cuốn sách này, Frank thì không. Dianne học cách giới thiệu những bài học sao cho chúng không khiến các vị giám đốc cấp cao sợ hãi, Frank thì không. Dianne học cách truyền đạt những bài học này thành ngôn từ cho các vị giám đốc quản lý sao cho dễ hiểu, chi tiết, Frank thì không. Kết quả là, bất cứ khi nào khủng hoảng xảy ra, người bị khiển trách là Frank chứ không phải Dianne.

Dianne sớm nhận ra rằng cô phải buộc mọi người nói ra cảm giác của họ, đặc biệt khi họ từng chứng kiến những tổn thương nghiêm trọng hay tệ hơn là cái chết của một đồng nghiệp. Cô cũng nhận ra rằng mọi người sẽ bị tổn thương nghiêm trọng nếu họ biết đến cái chết của khách hàng. Nếu các nhân viên chỉ ngồi im và không nói ra cảm xúc của mình, họ sẽ mất nhiều thời gian để quay lại với công việc hơn và họ sẽ xúi bẩy thêm nhiều nhân viên khác chống lại công ty. Bởi vậy, nếu khủng hoảng ban đầu chưa đủ tồi tệ, hệ quả sau này mới trở thành những cuộc khủng hoảng tồi tệ. Trong trường hợp này, Dianne nhận ra một điều: việc đối diện với nỗi đau khổ của các đồng nghiệp nằm ngoài khả năng của cô nên cô đã nhờ đến các chuyên gia cũng như tư vấn viên tâm lý – những người luôn sẵn sàng giúp đỡ. Cô thậm chí cũng tìm cho mình một tư vấn viên tâm lý và tham gia các khóa học ở trường cao đẳng cộng đồng tại địa phương để học cách làm việc hiệu quả

với các chuyên gia tâm lý và hiểu cảm xúc của chính mình hơn. Dần dần, cô trở thành một tư vấn viên khủng hoảng không chính thức.

Ban đầu, Dianne làm gần như hết công việc trong hậu trường để các vị giám đốc cấp cao – những người chưa được đào tạo những kỹ năng này sẽ không từ chối hoặc lấy cô làm người chịu báng để tránh né cảm xúc của chính họ. Sau khi cô đã thu thập đầy đủ dữ liệu để trình bày thuyết phục rằng, sử dụng các tư vấn viên tâm lý giúp tiết kiệm một khoản lớn chi phí, và giảm số lượng các vụ kiện, Dianne đã sẵn sàng trình bày ý tưởng của mình với ban quản trị cấp cao. Cô chỉ ra rằng nhờ sự giúp đỡ của các chuyên gia tư vấn tâm lý, trung bình số nhân viên xin nghỉ ngắn ngày hơn – chỉ tám tuần so với bốn mươi tuần nếu họ không được tư vấn tâm lý sớm.

Dianne cũng chỉ ra rằng tiên phong, chủ động nghĩa là chuẩn bị có hiệu quả trước khi khủng hoảng xuất hiện: đó là một công việc kinh doanh tốt. Thực tế, tiên phong chủ động sinh ra những khoản lợi tức không dự kiến. Cách làm này không chỉ giúp các doanh nghiệp, tổ chức phục hồi nhanh, mạnh hơn sau khủng hoảng mà còn tạo ra những cải thiện đáng kể trong công việc kinh doanh hàng ngày. Ví dụ, những kỹ năng đối mặt với khủng hoảng trực tiếp dẫn đến những cải tiến trong kiểm soát chất lượng. Người Mỹ không mấy khi nhớ đến những sản phẩm không tốt. Nước Mỹ cũng không có nhiều công nhân hay cảm thấy bất bình. Thật sự, quản lý khủng hoảng trở thành chương trình quản lý trên toàn hệ thống. Không bất ngờ khi nước Mỹ có một quãng đời dài hơn mức mong đợi nhiều.

Trái ngược với Dianne, Frank cố gắng tiếp cận với quản lý khủng hoảng theo hướng hoàn toàn theo kinh nghiệm. Vì Frank không nhận ra cảm xúc thương tổn của chính mình – cảm xúc có trong mọi cuộc khủng hoảng, anh không thể giúp người khác giải quyết vấn đề cảm xúc của họ. Nói tóm lại, anh đã gạt bỏ cảm xúc của người khác. Anh bị cho là người không quan tâm, người không có cảm xúc. Không ai muốn nghe anh nói hay thậm chí làm việc cùng anh. Trong khi Dianne sử dụng cả yếu tố cảm xúc và tính hợp lý để giới thiệu quản lý khủng hoảng, Frank lại chỉ sử dụng tính hợp lý. Vì anh cần bị quản lý, anh bị cho là người "điên khùng, vô lý", những việc anh đã nỗ lực trở thành vô ích.

Frank biết cách tính toán và kiểm tra nguy cơ. Dianne biết cách quản lý khủng hoảng. Cô cũng biết cả những công cụ trong thương mại – ví dụ như phân tích nguy cơ - và biết cách thuyết

phục các vị giám đốc cấp cao tin tưởng quản trị khủng hoảng. Cô biết rằng, tất cả công cụ và kỹ xảo tốt nhất sẽ vô ích nếu cô không khiến các vị giám đốc cấp cao cảm thấy hài lòng với giải pháp của mình và chấp nhận khái niệm quản trị khủng hoảng.

Dianne có chỉ số IQ thông thường và IQ cảm xúc cao, trong khi Frank chỉ có chỉ số IQ kinh nghiệm cao. Dianne biết sử dụng lợi thế con người của mình. Dianne hòa nhập, trong khi Frank lại bị cô lập. Dianne thành công trong cả công việc lẫn cuộc sống còn Frank thì thất bại trong cả hai.

Công ty dược phẩm Mỹ và Protodyne đối mặt với khủng hoảng hiện tại như thế nào?

Chúng ta hãy cùng thử xem hai công ty này đã đối phó với khủng hoảng xáo trộn sản phẩm do các nhà hoạt động xã hội bảo vệ gây ra như thế nào. Ngay khi nghi ngờ có dấu hiệu xáo trộn sản phẩm nghiêm trọng, Dianne tập hợp các giám đốc điều hành từ tất cả các phòng ban, bộ phận trong toàn bộ công ty từ phòng kiểm soát chất lượng đến phòng an ninh, tài chính, pháp luật, phòng kế hoạch chiến lược và quản trị sản phẩm. Với công ty dược phẩm Mỹ, sự giận dữ của những nhà hoạt động xã hội với chương trình nghiên cứu của công ty và khả năng sẽ có thêm nhiều khách hàng tử vong giống như một thảm bại quan hệ công chúng. Công ty quyết định tiến hành một chương trình nghiên cứu mới thay thế chiết xuất enzyme và giảm các thí nghiệm trên động vật. Kết quả là công ty nhận được sự ủng hộ mạnh mẽ của dân chúng ở khắp nơi và sau khi thoát khỏi cuộc khủng hoảng, công ty trở nên vững mạnh hơn, nổi tiếng hơn.

Đối ngược hoàn toàn với Dianne, Frank lại cho rằng mọi chuyện nằm trong khâu Kiểm soát chất lượng và An ninh. Bởi vậy, Protodyne không hề có một nỗ lực thay đổi sản phẩm hay phương pháp kiểm tra trong phòng thí nghiệm nào. Hành động của Protodyne không chỉ chọc giận các tổ chức bảo vệ động vật mà còn cả công chúng, những người quan tâm đến vấn đề này. Khủng hoảng ở Protodyne ngày càng nặng nề và lan rộng hơn.

Bài học

Bài học từ câu chuyện này không phải nữ giới quản lý khủng hoảng tốt hơn nam giới hay họ phù hợp với công việc này hơn nam giới. Đó không phải là kết luận đúng. Sự khác biệt nằm ở tính cách và thái độ chứ không phải ở giới tính.

Ở nhiều công ty chỉ có duy nhất một quán quân khủng hoảng – một người quản lý hay nhân viên bậc trung – người cố gắng thực hiện những việc đúng chỉ vì đó là việc phải làm. Nhà quán quân phải phát động cuộc chiến chống sự thờ ơ và thói quan liêu. Người này phải đấu tranh hàng ngày khiến các vị giám đốc cấp cao nhận ra khủng hoảng và thực hiện những việc cần thiết chuẩn bị cho công ty tồn tại trong cuộc khủng hoảng.

Động lực của các nhà quán quân không chỉ là mong muốn làm những việc đúng đắn mà còn là đảm bảo công việc cho đồng nghiệp của họ. Động cơ của họ là mong muốn doanh nghiệp của mình tránh khỏi những thiệt hại môi trường và tinh thần do khủng hoảng gây ra. Mọi người cần và có thể học cách trở thành một quán quân khủng hoảng trong chính công ty của mình và quan trọng hơn, trong cuộc đời của mình.

LƯỚT QUA CÁC CUỘC KHỦNG HOẢNG LỚN

Khủng hoảng	Ngày	Miêu tả	Thương vong/Thiệt hại
Đảo Ba Dặm (Three Mile)	28/03/1979	Sự cố tại nhà máy điện hạt nhân gần Middletown, Pennsylvania làm lõi lò phản ứng quá nhiệt.	Không có thương vong, nhưng đây là vụ tai nạn nghiêm trọng nhất trong lịch sử vận hành nhà máy điện hạt nhân thương mại ở Mỹ.
Nhiễm độc tylenol	Từ 29/09 đến 1/10/1982	Xyanua được trộn thêm vào viên con nhộng Tylenol Extra Strength.	7 người ở Chicago tử vong. Không ai bị quy trách nhiệm cho sự việc này.
Thảm họa Bhopal	3/12/1984	Một tai nạn công nghiệp khiến hàng nghìn người dân thành phố Bhopal, Madhya Pradesh, Ấn Độ thiệt mạng, tiếp sau vụ thải nhầm 40 tấn methyl isocyanate (MIC) của công ty hóa chất Union Carbide nằm ở trung tâm thành phố.	2.000 người chết ngay lập tức, từ 150.000 đến 600.000 người bị thương, 6.000 người trong số này sau đó đã tử vong do những vết thương trong vụ tai nạn này.
Nổ tàu thám hiểm không gian Challenger	28/1/1986	Nổ tàu không gian Challenger được phóng từ Trung tâm vũ trụ Kennedy của NASA tại Florida. Nguyên nhân sau này được xác định là do thời tiết quá lạnh gây ra lỗi ở vòng đệm "O".	7 nhà du hành vũ trụ trên tàu Challenger thiệt mạng.
Thảm họa Chernobyl	25-26/4/1986	Một trong những thảm họa hạt nhân tồi tệ nhất thế giới. Nhà máy điện hạt nhân Chernobyl cách thành phố Kiev thuộc Liên Xô cũ (bây giờ là Ukraina) 80 dặm về phía bắc mất kiểm soát dẫn đến nổ tung, quả cầu lửa thổi bay những thanh sắt nặng và nắp bê tông của lò phản ứng.	Hơn 30 người chết và do mức độ phóng xạ quá cao trong bán kính 20 dặm xung quanh nhà máy, 135.000 người đã phải sơ tán.
Bệnh bò điên	Từ 1986 đến nay	Bệnh bò điên, hay tên khoa học là Bovine SpongifoQLRR Encephalopathy (BSE) là căn bệnh tổn thương não và gây chết ở gia súc được phát hiện lần đầu tiên vào năm 1986 ở Vương quốc Anh. Căn bệnh này truyền từ thịt gia súc bị bệnh sang người và cũng gây ra tổn thương não và tử vong.	153 người mắc bệnh trên toàn thế giới, trong đó gần 100 người đã chết. Hàng triệu gia súc bị giết bỏ trong nỗ lực xóa sổ căn bệnh này.

Chuyến bay 103 Pan Am	21/12/1988	Chuyến bay 103 Pan Am đã nổ tung trên bầu trời Lockerbie, Scotland. Về sau, hai công dân Libi bị buộc tội gài bom trên máy bay.	Làm chết 259 người trên máy bay và 11 người dưới mặt đất.
Tràn dầu *Exxon Valdez*	24/3/1989	Tàu chở dầu Exxon Valdez va vào đá ở Prince William Sound, Alaska. Hàng triệu ga-lông dầu đã phá hủy hệ sinh thái rất mỏng nơi đây.	Số thực vật chết: 3.000 con rái cá biển, 250.000 con chim biển, 300 con hải cẩu nhỏ, 250 đại bàng trọc đầu, 22 con cá heo, hàng triệu con cá và các sinh vật biển khác. Chính phủ đã chi hơn 2 tỷ đô-la để dọn sạch dầu tràn nhưng cũng phải đến năm 1992 mới hoàn thành.
Khan hiếm nho Chi-lê	4/1989	Nho Chi-lê bị cấm nhập vào Mỹ do đe dọa khủng bố và lượng nhỏ xyanua được phát hiện trong hai quả nho.	0

Đánh đập Rodney King của Cảnh sát Los Angeles (LA)	3/3/1991	Sau màn rượt đuổi ô tô tốc độ cao tại thung lũng San Fernado, anh thanh niên Rodney King đã bị những cảnh sát da trắng Los Angeles đánh đập dưới sự chỉ đạo của một trung úy cảnh sát ngay gần đó. King đã phải chịu gần 56 cú đánh bằng dùi cui, bị đá vào đầu và người và bất tỉnh do bị bắn súng Taser. Những hành động đánh đập đã được một phóng viên ảnh nghiệp dư ghi lại và được phát trên toàn thế giới.	0 (xem vụ bạo động LA bên dưới)
Vụ bạo động ở LA	29/4 – 4/5/1992	Ngày 29/4/1992, tòa án bang tuyên bố trắng án cho những cảnh sát có liên quan trong vụ đánh đập Rodney King. Phán quyết này đã dẫn đến cuộc bạo động kéo dài 6 ngày với hàng nghìn người tham gia. Làn sóng bạo lực và cướp bóc lan sang các địa phận khác của Hạt Los Angeles. Cảnh sát liên bang và Lực lượng bảo vệ quốc gia California đã phải vào cuộc; kết quả là những cảnh sát có dính líu trong vụ đánh đập bị buộc tội vi phạm quyền công dân liên bang và phải ngồi tù 30 tháng.	54 người bị giết, 2.383 người bị thương (221 người bị thương nặng), 13.212 bị giam giữ. Thiệt hại tài sản của hạt được xác định là hơn 700 triệu đô-la.

Đánh bom Trung tâm thương mại thế giới (WTC)	26/2/1993	Một quả bom đã nổ trong gara ngầm của WTC. Năm 1995, Sheik Omar Abdel Rahman – một người lính Hồi giáo và 9 người khác bị buộc tội có liên quan đến âm mưu này. Năm 1998, Ramzi Yousef bị cho là chủ mưu và tổ chức Al Qaeda cũng bị nghi có dính líu.	6 người chết và 1.040 bị thương.
Waco, Texas Standoff	28/2 – 19/4/1993	Nhân viên Phòng kiểm tra Đồ uống có cồn, Thuốc lá và Súng (ATF) đã bắt ngờ bao vây giáo phái Branch Davidian để bắt người và kiểm tra giấy phép trong cuộc điều tra tình trạng sở hữu súng và thuốc nổ trái phép. Hỏa lực nổ ra, sau đó là cuộc bao vây 51 ngày mà đỉnh điểm là ngày 19/4/1993.	4 nhân viên ATF thiệt mạng, 16 người bị thương ngày 28/2. Vụ nổ súng trong địa phận giáo phái vào ngày 19/4 khiến 80 thành viên giáo phái Branch Davidian thiệt mạng, trong đó có 22 trẻ em.

Ống tiêm trong các chai Pepsi	10-17/6/1993	Theo hai báo cáo ở khu vực Seattle – Tacoma thuộc Washington, người tiêu dùng phát hiện thấy các ống tiêm trong các chai Pepsi Diet khiến FDA phải đưa ra cảnh báo toàn vùng; trong vòng 24 giờ, các ống tiêm được tìm thấy trong các chai Pepsi Diet ở nhiều vùng rải rác, thu hút sự chú ý rộng rãi của báo chí. Do không phải lỗi từ phía nhà sản xuất, FDA không khuyến nghị thu hồi sản phẩm.	Không có người bị thương. Pepsi thiệt hại 25 triệu đô-la doanh thu.
Somali	3-4/10/1993	Trận đánh Mogadishu ở Somali: Từ một cuộc đấu súng sinh tử trở thành một trận chiến lớn nhất kể từ Chiến tranh Việt Nam sau khi hai máy bay trực thăng Black Hawk bị bắn hạ khi đang thực hiện nhiệm vụ bắt giữ hai trung úy theo lệnh Tư lệnh Somali Tướng Mohamed Farrah Aidid.	Trận chiến kết thúc bằng cái chết của 18 người lính Mỹ tinh nhuệ cùng 75 người khác bị thương. Theo dự tính con số tử vong của Somali từ 500 đến 1.500 người.

Xì căng đan phân biệt chủng tộc Texaco	8/1994 – 11/1996	Một giám đốc nhân sự cấp cao thuộc phòng tài chính Texaco đã ghi âm lại cuộc họp diễn ra tháng 8/1994; trong cuộc họp vị giám đốc này cùng ba vị giám đốc cấp cao khác đã miệt thị những người công nhân da đen và bàn việc cất giấu cũng như thiêu hủy những tài liệu quan trọng liên quan đến một vụ án phân biệt chủng tộc chưa được xét xử. Đoạn ghi âm này gây ra vụ xì căng đan lớn tại Texaco.	Texaco giải quyết vụ việc này bằng số tiền đền bù lên đến khoảng 176 triệu đô-la tiền mặt và các thỏa thuận khác – đây là số tiền đền bù lớn nhất trong lịch sử.
Vỡ nợ ở Hạt Cam	6/12/1994	Hạt Cam, California đã trở thành thành phố tự trị lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ tuyên bố vỡ nợ sau khi nhân viên thủ quỹ của hạt biển thủ 1,7 triệu đô-la tiền nộp thuế của người dân để đầu tư chứng khoán.	Không ai bị chết hay bị thương
Động đất ở Kobe	17/1/1995	Trận động đất mạnh 7,2 độ Richte xảy ra ở Kobe, Nhật Bản.	5.100 người chết; 300.000 người mất nhà cửa. Chi phí phục hồi cơ sở hạ tầng của thành phố khoảng 150 tỷ đô-la.

Vụ rơi máy bay Valu-Jet chuyến bay 592	11/5/1996	Thảm họa xảy ra trên chuyến bay từ Miami đến Atlanta. Máy bay rơi ở căng Everglades (Florida) không lâu sau khi cất cánh; sau này, tai nạn được xác định là do một thùng hàng bị cháy vì có một bình khí oxy bị dán nhầm nhãn và đặt sai chỗ trong khoang chứa hàng.	Tất cả 110 người trên máy bay đều thiệt mạng. Vì vụ việc này Value – Jet bị phá sản. Sau này, hãng được tổ chức lại thành một hãng hàng không giá rẻ mới.
Chuyến bay 800 TWA	17/7/1996	Chuyến bay 800 TWA, chiếc phi cơ Boeing 747 đến Paris phát nổ ngay sau khi cất cánh khỏi Long Island, New York. Theo phán quyết của FAA, nguyên nhân của vụ nổ là do một tia lửa điện không rõ nguồn gốc trong thùng nhiên liệu. Nhiều người suy đoán rằng máy bay rơi là do bị trúng tên lửa cầm tay sau khi 270 người cung cấp cho FBI thông tin có một vật thể lạ di chuyển rất nhanh từ phía đường chân trời hướng đến phía máy bay TWA 800 trước khi máy bay phát nổ.	Tất cả 230 người trên máy bay đều thiệt mạng.

Khủng hoảng Barron	1995	Khủng hoảng tài chính tại ngân hàng Barron do hoạt động đầu tư mạo hiểm vào Nhật Bản thất bại sau trận động đất Kobe	Không ai bị chết hay bị thương
Vụ tấn công tàu điện ngầm Tokyo	20/3/1995	Các hoạt động khủng bố trong nước do các thành viên tổ chức AUM Shinrikyo thực hiện. Trong năm vụ tấn công phối hợp, các thành viên AUM đã thả khí độc lên một số chuyến tàu điện ngầm Tokyo. Đây là vụ tấn công khủng bố nghiêm trọng nhất trong lịch sử Nhật Bản hiện đại.	12 người chết, 6.000 người bị thương.
Đánh bom thành phố Oklahoma	19/4/1995	Vụ đánh bom khủng bố tòa nhà liên bang Alfred P. Murrah ở thành phố Oklahoma, OK. Đây là vụ tấn công trả đũa cho vụ bao vây Branch Davidian năm 1993 ở Waco, Texas.	168 người trong đó có 19 trẻ em thiệt mạng. Sau này, Timothy McVeigh bị buộc tội đặt bom và bị chính quyền Liên bang xử tử hình.

Xì căng đan quấy rối tình dục Quân đội Mỹ	4-9/1996	Xì căng đan quấy rối tình dục liên quan đến 12 sỹ quan tại Trung tâm thí nghiệm Aberdeen của quân đội Mỹ gần Baltimore, MD. Các sỹ quan này bị buộc tội lạm dụng tình dục với các quân nhân nữ dưới quyền như cưỡng dâm, quan hệ đồng giới và hành hung.	Một đường dây nóng đã được thiết lập vào tháng 9/1996 để tiếp nhận thông tin về tình trạng quấy rối tình dục. Đường dây này mỗi ngày nhận được 5.000 cuộc gọi với hơn 325 cuộc điều tra về hành vi quấy rối tại các kho quân sự trên toàn thế giới.
Vàng của quân đội Đức quốc xã	9/1996	Phát hiện các tài liệu ghi nơi cất giấu vàng ở Thụy Điển bị quân Đức quốc xã cướp từ năm 1939 đến 1945. Số vàng này bao gồm các thanh vàng nén, đồ nữ trang ở các cửa hàng vàng bạc và vàng ở răng những người chết trong các trại tập trung. Tranh cãi nổi lên xung quanh việc hoàn trả số vàng này cho những người Do Thái còn sống sót và con cháu họ.	Số vàng này trị giá khoảng 400 triệu đô-la khi bị cướp (giá trị hiện tại là 3,9 tỷ đô-la). Khoảng ¼ số vàng được gửi trong Ngân hàng quốc gia Thụy Điển và phần còn lại nằm trong các tài khoản rải rác ở các quốc gia khác.

Xì căng đan các trạm phòng thủ LAPD Rampart	5/1998 đến 11/2000	Một lực lượng đặc biệt được thành lập để điều tra những hành vi sai trái của hơn 70 cảnh sát tại đơn vị chống băng đảng trạm phòng thủ của LAPD. Các cảnh sát bị điều tra vì có những hành vi vi phạm như thường xuyên sản bản trái phép, đánh đập, khai man, bắt nhầm người, đe dọa nhân chứng và một số hành vi sai trái khác hoặc bao che cho các hành vi này.	Theo dự tính của Văn phòng luật sư thành phố Los Angeles tổng chi phí giải quyết các vụ án liên quan đến Rampart là 125 triệu đô-la. Đơn vị chống băng nhóm tinh nhuệ của LAPD CRASH bị giải tán và các lệnh của tòa án chống các thành viên băng đảng phải chờ lại.
Vụ tấn công Đại sứ quán Mỹ	7/8/1998	Các vụ tấn công khủng bố đồng thời vào Đại sứ quán Mỹ tại Nairobi, Kenya và Dares Salaam, Tanzania. 17 người, cả Osama Bin Laden cũng bị buộc tội thực hiện tội ác này.	*Kenya*: 12 nhân viên ngoại giao Mỹ, 34 nhân viên Đại sứ quán Mỹ ở Kenya và 167 người dân Nairobi gần tòa đại sứ trong thời gian tấn công thiệt mạng khiến tổng số người chết là 213 người. *Tanzania*: 10 người chết và 70 người bị thương.

Vụ Clinton-Lewinsky	8/1998	Cựu Tổng thống Clinton, sau chín tháng im lặng đã thừa nhận có quan hệ với Monica Lewinsky – thực tập viên trong Nhà Trắng. Sau này, Tổng thống còn bị Thượng viện buộc tội khai man trước bồi thẩm đoàn và cản trở việc thi hành công lý nhưng vẫn được trắng án.	Chưa rõ
Động đất ở Thổ Nhĩ Kỳ	17/8/1999	Một trận động đất mạnh từ 7,4 đến 7,9 độ Richter xảy ra gần Izmit, một thành phố công nghiệp cách Istanbul 55 dặm về phía đông phía biển MaQLRRara. Trong vòng 48 giờ đầu tiên, ít nhất có 300 cơn dư chấn.	Hơn 14.000 người chết và 200.000 người mất nhà. Các nhà thầu bị buộc tội xây dựng các tòa nhà kém chất lượng phải chịu trách nhiệm cho những thương vong này.
Khủng hoảng lốp xe Ford – Firestone	5 – 8/2000	Việc Firestone phải thu hồi lốp là một trong những khủng hoảng an toàn ô tô nghiêm trọng nhất trong lịch sử nước Mỹ. Hầu hết những trường hợp tử vong do tai nạn liên quan đến Ford Explorer là do một trong các lốp xe bị nổ và/hoặc ta lông lốp xe rời ra.	Hơn 200 người chết và 800 người bị thương đều do lốp xe chất lượng kém của Firestone. Việc thu hồi lốp làm Ford lỗ 500 triệu đô-la. Cả hai công ty đều là mục tiêu của một số lượng lớn các vụ kiện mà nếu giải quyết hết phải mất đến hàng triệu năm.

Khủng hoảng năng lượng California	5/2000 đến 5/2001	Đầu những năm 1990, trung bình tỷ lệ sử dụng điện ở California cao hơn so với những nơi khác trên nước Mỹ. Ba công ty tư nhân lớn nắm giữ các cơ sở vật chất (Công ty Edison Nam California, Công ty khí và điện Pacific, Công ty khí và điện San Diego) chi 4,3 triệu đô-la để vận động hành lang và 1 triệu đô-la cho các chiến dịch chính trị trong nỗ lực khuyến nghị bãi bỏ các quy định. Năm 1995, cơ quan lập pháp bang nhất trí thông qua một dự luật mở cửa ngành công nghiệp này cho cạnh tranh tự do nhưng người tiêu dùng không những phải trả tiền điện cao gấp đôi trước đây, mà còn thường xuyên bị cắt điện.	Gần 60 công ty bị cho là có liên quan đến âm mưu ghìm giá làm nảy sinh cuộc khủng hoảng năng lượng California từ 2000 đến 2001. Một liên minh gồm CPUC và văn phòng luật sư bang yêu cầu các công ty phải trả lại 7,5 tỷ đô-la cho người tiêu dùng và 9 tỷ đô-la chi phí mua năng lượng khẩn cấp.
Vụ rơi máy bay Concorde	25/7/2000	Chiếc máy bay Concorde đến New York đã bị rơi ngay sau khi cất cánh khỏi sân bay Paris. Nguyên nhân sau này được xác định là do máy bay đã nghiền phải một dải kim loại trên đường băng, các mảnh vụn kim loại làm vỡ bình chứa nhiên liệu dưới cánh và bắt lửa khiến máy bay rơi.	Tử vong: 109 người trên máy bay; 4 người dưới mặt đất.

Vụ tấn công tàu *U.S.S Cole*	12/10/2000	Vụ tấn công khủng bố tàu *U.S.S Cole* khi tàu đang nạp nhiên liệu ở cảng Aden của Yemen.	17 thủy thủ thiệt mạng, 39 người bị thương.
Thảm họa 11/9	11/9/2001	Vụ tấn công khủng bố vào WTC ở New York và Lầu Năm góc ở Washington, D.C. Cả hai tòa nhà đều bị những chiếc máy bay chở khách nằm trong sự khống chế của những kẻ khủng bố Al Qaeda đâm vào. Máy bay thứ ba rơi xuống một cánh đồng ở Pennsylvania.	*Số người ch*˚*t trong vụ t*˚*n công:* 2.749 người ở WTC 189 người ở Lầu Năm góc 44 người trong vụ nổ máy bay gần Shanksville, PA. Tổng số người chết: 2.982
Bệnh than	9-10/2001	Tấn công khủng bố sinh học qua thư chứa các mầm bệnh than qua đường bưu điện Mỹ. Các vụ tấn công xuất hiện ở những địa điểm khác nhau trên toàn quốc làm nhiều người tiếp xúc, mắc bệnh và tử vong. Hàng nghìn người được kiểm tra và 10.000 người ở Mỹ đã tham gia điều trị kháng sinh trong hai tháng sau khi bị cho là có khả năng đã tiếp xúc với mầm bệnh.	19 người nhiễm bệnh, 5 người tử vong.

Enron/ Andersen	12/2001	Công ty Enron có trụ sở tại Houston đã phá sản tháng 12/2001 sau khi bị phát hiện giấu giếm tiền nợ, thổi phồng lãi suất, sửa chữa sổ sách kế toán. Công ty kiểm toán cho Enron (Andersen) bị buộc tội cản trở thực hiện công lý, bị phạt số tiền phạt lớn nhất theo quy định của luật (500.000 đô-la) và năm năm ân treo.	Vụ phá sản của Enron là thương vụ tốn kém nhất trong lịch sử, với hơn 665 triệu đô-la phí luật sư, kế toán, tư vấn viên, người kiểm tra (theo số liệu của Phòng luật sư Texas). Kế hoạch phá sản dự kiến trả cho các chủ nợ khoảng 1/5 số tiền 70 tỷ đô-la nợ tiền mặt và cổ phiếu.
Xí cảng dân thương mại Martha Steward	27/12/2001	Ngày 27/12/2001 Martha Steward bị buộc tội có âm mưu, ngăn cản và nói dối các nhân viên điều tra liên quan đến giao dịch cổ phiếu công ty công nghệ sinh học ImClone. Steward là bạn thân cựu CEO của ImClone và bà đã bán số cổ phiếu của ImClone trị giá 228.000 đô-la một ngày trước khi Cục quản lý thực phẩm và thuốc từ chối một loại thuốc chống ung thư mới của công ty.	Martha Steward bị tuyên án 6 tháng tù giam trong điều kiện an ninh ít nhất.

Khủng hoảng lạm dụng tình dục trẻ em trong nhà thờ Thiên chúa	2002	Theo phát hiện của một nghiên cứu quốc gia về nhà thờ Thiên chúa, khoảng 4% linh mục làm mục sư từ 1950 đến 2002 đã lạm dụng tình dục trẻ vị thành niên. Các quan chức Nhà thờ cũng bị buộc tội bao che có hệ thống cho tội lỗi này: gần 2/3 lãnh đạo cấp cao của nhà thờ cho phép các linh mục bị buộc tội lạm dụng tình dục tiếp tục làm việc.	4.392 mục sư – hầu hết đều là linh mục bị buộc tội lạm dụng 10.667 người. 75% các vụ việc này xảy ra trong giai đoạn 1960 đến 1984. Tính đến 2002, tổng chi phí liên quan đến lạm dụng tình dục là 573 triệu đô-la nhưng số tiền thực còn cao hơn báo cáo nhiều bởi 14% giáo khu và cộng đồng tôn giáo không thể cung cấp các số liệu tài chính và con số này chưa bao gồm những sự việc giải quyết sau năm 2002 chẳng hạn số tiền 85 triệu đô-la của địa phận Boston.
WorldCom	25/6/2002	WorldCom, nhà cung cấp dịch vụ đường dài lớn thứ hai của Mỹ công bố phá sản. Sau khi kiểm toán nội bộ, 4 tỷ đô-la chi phí được liệt sai vào hạng mục chi phí vốn chứ không phải là chi phí hoạt động. Hậu quả là phóng đại dòng tiền và lợi nhuận. Arthur Andersen là công ty kiểm toán của WorldCom.	17000 nhân viên WorldCom bị mất việc.

SARS	11/2002 – 7/2003	Hội chứng suy hô hấp cấp (SARS) là một căn bệnh hô hấp do virus coronavirus gây ra. SARS lần đầu tiên được phát hiện tại châu Á vào tháng 2/2003. Vài tháng sau, căn bệnh này lan nhanh sang hơn chục nước Bắc Mỹ, Nam Mỹ, châu Âu, và châu Á trước khi đợt bùng phát SARS toàn cầu được chặn đứng năm 2003.	8.098 người trên toàn thế giới bị nhiễm SARS trong năm bùng phát 2003. Trong đó có 774 người thiệt mạng.
Thảm họa *Columbia*	1/2/2003	Tàu không gian Columbia nổ tung ở Tây Texas ngay sau khi đi vào tầng khí quyển trái đất. Tai nạn xảy ra là do lượng nhiệt quá nóng sinh ra do ma sát khi quyển đã xâm nhập vào bên trong cánh trái khiến cánh này nóng chảy, lỏng ra và rơi tự do. Khi sự việc xảy ra, tàu không gian bị mất kiểm soát và nổ tung.	Tất cả 7 nhà phi hành vũ trụ trên tàu đều thiệt mạng.

Các quỹ chung	10 – 11/2003	Putnam, quỹ chung lớn thứ năm ở Mỹ bị Ủy ban chứng khoán và hối đoái, các nhà điều tiết tài chính bang Masachusetts buộc tội đã tiến hành những giao dịch không hợp lệ. SEC bị chỉ trích vì quản lý lỏng lẻo quỹ chung trị giá 7.000 tỷ đô-la, khiến cơ quan này phải đàn áp thẳng tay một số hoạt động của ngành công nghiệp. Một trong những mối lo ngại là hoạt động "chọn đúng thời điểm thị trường (market timing)" (làm lợi từ giao dịch ngắn hạn cổ phần các quỹ chung nhưng có thể phá hủy giá trị quỹ đối với các nhà đầu tư dài hạn).	Chưa rõ
Bệnh bò điên ở Mỹ	12/2003	Bệnh bò điên được phát hiện ở một con bò bang Washington, khiến các quan chức liên bang phải ra lệnh thu hồi hơn 3.000 kg thịt bò. Số thịt này cũng đã được chuyển đến Guam và 8 bang khác. Bệnh bò điên xuất hiện ở Mỹ được xác định là bắt nguồn từ Canada. Một số quốc gia đã cấm nhập khẩu thịt bò Mỹ sau khi vụ việc được công bố.	Chưa rõ

Thiếu điện ở bờ biển phía Tây	14-15/8/2003	Mất điện diện rộng trên khắp vùng đông bắc Mỹ và nam Canada. Đây là trường hợp thiếu điện lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ, chỉ trong 3 phút, 21 nhà máy điện ở Mỹ ngừng hoạt động. Theo báo cáo trong thời kỳ cao điểm nhất, thiếu điện đã ảnh hưởng đến hơn 50 triệu người.	3 người chết do thiếu điện; chỉ tính riêng thành phố New York đã thua lỗ nửa triệu đô doanh thu.
Khủng hoảng chứng khoán New York	8 - 9/2003	Các vấn đề liên quan đến cách tổ chức quản lý doanh nghiệp của sàn chứng khoán New York (NYSE) được đưa ra ánh sáng khi Richard Grasso, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành chính NYSE bị phát hiện sắp sửa nhận gói nghỉ hưu tổng trị giá 187,5 triệu đô-la. Nhiều nhà đầu tư giao dịch chứng khoán trên sàn NYSE đã tức giận khi Grasso nhận được một khoản tiền lớn như vậy trong khi tiền của nhà đầu tư ngày càng giảm. Ủy ban chứng khoán và hối đoái (SEC) mở một cuộc điều tra và sau nhiều áp lực, Grassco đã từ chức ngày 17/9/2003.	Chưa rõ

NHỮNG ĐIỀU CƠ BẢN, NGẮN GỌN VỀ QUẢN TRỊ KHỦNG HOẢNG

Quản trị khủng hoảng mang tính hệ thống. Đó là quá trình nghĩ tới phạm vi rộng lớn của các khủng hoảng tiềm tàng cũng như cách chúng xảy ra đối với bất kỳ ngành nào. Ngoài ra, quản trị khủng hoảng còn dự đoán những hệ thống mà sự sụp đổ của nó có thể gây ra khủng hoảng. Cuối cùng, đó là quá trình lên kế hoạch hành động cho nhiều cổ đông – những người có thể tác động hoặc bị tác động bởi cuộc khủng hoảng.

Quản trị khủng hoảng không phải là quản trị nguy cơ (Risk management - QLRR), lập kế hoạch hoạt động liên tục (Business continuity planning - HĐKDLT) hay truyền thông khủng hoảng (Crisis communications - CC). Tuy QLRR, HĐKDLT, CC đều rất quan trọng nhưng chúng chỉ là một phần trong quá trình quản trị khủng hoảng tổng thể.

Bốn nhân tố và ba thời kỳ

Bốn nhân tố chính hay các tác động đến quản trị khủng hoảng được thể hiện trong hình B-1. Hình B-1 thể hiện ba thời kỳ chính của quản trị khủng hoảng: trước, trong và sau khủng hoảng. Thời kỳ "trước" khủng hoảng xảy ra khi doanh nghiệp để lộ nhiều thiếu sót có nguy cơ dẫn đến khủng hoảng. Chức năng của quản trị khủng hoảng trong giai đoạn này là xây dựng những khả năng thực tế cần có để quản trị khủng hoảng trước khi nó xảy ra.

Trước
Trong
Sau
1. Loại khủng hoảng
2. Cơ chế khủng hoảng
3. Hệ thống khủng hoảng
4. Cổ đông khủng hoảng
Bộc lộ điểm yếu; Xây dựng các khả năng
Thực hiện các khả năng
Học hỏi; Tái thiết

Hình B-1: Bốn nhân tố trong quản trị khủng hoảng

Như đã đề cập trong Chương 2, khủng hoảng thường tạo ra nhiều cảm xúc mạnh mẽ và phản ứng lại với những cảm xúc này dù có thể không nguy hiểm nhưng cũng vô cùng khó khăn nếu không có sự chuẩn bị hay được đào tạo từ trước. Thời kỳ "trước" xây dựng những khả năng thực tế này. Thời kỳ "trong" mới là khủng hoảng thật sự. Thời kỳ này liên quan đến việc thực hiện theo đúng dự tính những khả năng đã được phát triển trước khủng hoảng. Thời kỳ "sau" khủng hoảng dành cho việc học hỏi những bài học rút ra từ khủng hoảng, thiết kế lại những khả năng khủng hoảng của doanh nghiệp, tổ chức, xây dựng những hệ thống thực hiện tốt hơn khi sau này tiếp tục xảy ra khủng hoảng.

Những loại khủng hoảng có thể xảy ra

Theo Hình B-2 và Bảng B-1 (trong Chương 3 được gọi là bảng 3-1), khủng hoảng chỉ gói gọn trong một số loại; có nghĩa là một công ty sẽ không phải chuẩn bị cho mọi loại khủng hoảng có thể xảy ra – một khả năng không tưởng. Thay vào đó, những doanh nghiệp tốt nhất – những doanh nghiệp tiên phong chủ động như được gọi trong Chương 1 – nhận thấy rằng, đối với mỗi danh mục khủng hoảng, họ cần phải chuẩn bị cho ít nhất một khủng hoảng.

Vì khủng hoảng không bao giờ xảy ra như chúng ta đã lên kế hoạch cho chúng, nên học cách nghĩ đến những việc không thể nghĩ đến và hạn chế tác hại của rủi ro một cách khôn khéo có ý nghĩa sống còn. Bởi vậy cho dù một doanh nghiệp có chuẩn bị cho mọi cuộc tấn công "thông tin bên ngoài" có thể xảy ra thì cũng chẳng thấm vào đâu (xem Bảng B-1). Quan trọng là, doanh nghiệp phải chuẩn bị đối phó với ít nhất một khủng hoảng trong mỗi danh mục khủng hoảng. Quả thật, như đã đề cập trong Chương 1, những doanh nghiệp đã có sự chuẩn bị để đối phó với ít nhất một khủng hoảng trong mỗi danh mục đều có những phản ứng tốt hơn, hành động kịp thời hơn và phục hồi sớm hơn so với những doanh nghiệp không có sự chuẩn bị.

Hình B-2: Các danh mục khủng hoảng

Bảng B-1 miêu tả chi tiết hơn mỗi loại khủng hoảng nhỏ trong hạng mục chung. Hình B-2 với một mũi tên đậm hướng từ "Sụp đổ" đến "Thiệt hại lớn." "Sụp đổ" tượng trưng cho những sự cố về công nghệ không lường trước được gây ra những thiệt hại môi trường khủng khiếp như Chernobyl hay Exxon Valdez.

Điểm quan trọng trong Hình B-2 là vì không một khủng hoảng nào xảy ra biệt lập, nên khủng hoảng này có thể vừa là nguyên nhân vừa là kết quả của khủng hoảng khác và ngược lại. Điều này có nghĩa rằng doanh nghiệp không thể chuẩn bị kế hoạch đối phó với khủng hoảng một cách riêng biệt; thay vào đó doanh nghiệp phải chuẩn bị một cách có hệ thống.

Bảng B-1: Các loại khủng hoảng chính	
Kinh tế	Lao động đình công Công nhân không chú tâm làm việc Thiếu lao động Giá cổ phiếu giảm mạnh và không ổn định Thị trường sụp đổ Lợi nhuận giảm mạnh Chính quyền tiếp quản không thân thiện
Thông tin	Mất quyền sở hữu và các thông tin mật Thông tin sai Xáo trộn các bản ghi máy tính Mất thông tin quan trọng trong máy tính liên quan đến khách hàng, nhà cung cấp, v.v... Sự cố Y2K
Tài sản hữu hình (Mất các nhà máy lớn, cơ sở sản xuất chủ đạo, sản phẩm)	Mất các thiết bị quan trọng, nhà máy, nguồn cung cấp vật liệu Các máy móc, nhà máy quan trọng sụp đổ Mất các cơ sở sản xuất Các nhà máy chính ngừng hoạt động Các vụ nổ Lỗi thiết kế sản phẩm bị lỗi Sản phẩm thất bại Kiểm soát chất lượng kém

Nhân lực	Mất ban điều hành chủ chốt
	Các nhân viên giỏi ra đi
	Nhân viên hay vắng mặt
	Tình trạng phá hoại, tai nạn tăng.
	Bạo lực nơi làm việc
	Thiếu các kế hoạch kế tiếp
	Tham nhũng
Danh tiếng	Vu khống
	Buôn chuyện
	Trò đùa ác ý
	Tin đồn
	Làm tổn hại tới danh tiếng của tổng công ty
	Lẫn lộn logo của doanh nghiệp
	Tin đồn sai sự thật
Các hành động tâm thần	Xáo trộn sản phẩm
	Bắt cóc
	Bắt giữ con tin
	Chủ nghĩa khủng bố
	Bạo lực
	Các hành động tội ác/ khủng bố/ tâm thần
Thiên tai	Động đất
	Hỏa hoạn
	Ngập lụt
	Vòi rồng
	Bão
	Sụt lở đất

Các cơ chế khủng hoảng

Hình B-3 thể hiện các biến tạo thành cơ chế khủng hoảng, nhân tố thứ hai trong Hình B-1. Hình này chỉ ra rằng, thông thường, các khủng hoảng đều có các dấu hiệu cảnh báo từ trước. Bởi vậy, nếu doanh nghiệp có khả năng phát hiện ra các dấu hiệu cảnh báo này

thì doanh nghiệp đó sẽ tránh được cuộc đại khủng hoảng – một dạng quản trị khủng hoảng có khả năng nhất. "Thăm dò/ Chuẩn bị" trong Hình B-3 cũng chỉ ra rằng việc phát hiện dấu hiệu cảnh báo nên đi kèm với việc chủ động thăm dò những khuyết điểm hoặc những cuộc khủng hoảng âm ỉ trong nội bộ doanh nghiệp. "Chính sách ngăn chặn thiệt hại" hàm ý rằng trong thế giới hiện nay, với những chuẩn bị và thăm dò kỹ càng nhất, khủng hoảng vẫn có thể xảy ra. Bởi vậy, "chính sách ngăn chặn thiệt hại" ở đây được hiểu hoàn toàn theo nghĩa đen. Mục đích của việc này là ngăn không cho khủng hoảng – ví dụ như hỏa hoạn, tràn dầu, hay tin đồn thất thiệt – lan rộng làm ảnh hưởng xấu đến những bộ phận khác của doanh nghiệp.

Hình B-3: Các cơ chế khủng hoảng

Phục hồi kinh doanh chủ yếu là lên kế hoạch tiếp tục kinh doanh (HĐKDLT). Bởi vậy, theo nghĩa này, HĐKDLT là tập con của quản trị khủng hoảng cho dù nói một cách công bằng, nhiều doanh nghiệp đã sử dụng HĐKDLT khuyên các doanh nghiệp khác sử dụng một biện pháp toàn diện hơn – ví dụ như đưa việc phát hiện dấu hiệu cảnh báo thành một phần tích hợp trong HĐKDLT.

Cuối cùng, đồng thuận học hỏi cũng là yếu tố không thể tách rời trong quản trị khủng hoảng. Nó mang nghĩa rằng trừ những trường hợp có tội hoặc trách nhiệm pháp lý, các doanh nghiệp được khuyên không nên đổ lỗi khủng hoảng cho riêng một cá nhân (xem Chương 2) mà từ đó nên rút ra bài học kinh nghiệm để xây dựng lại doanh nghiệp với năng lực được cải thiện hơn.

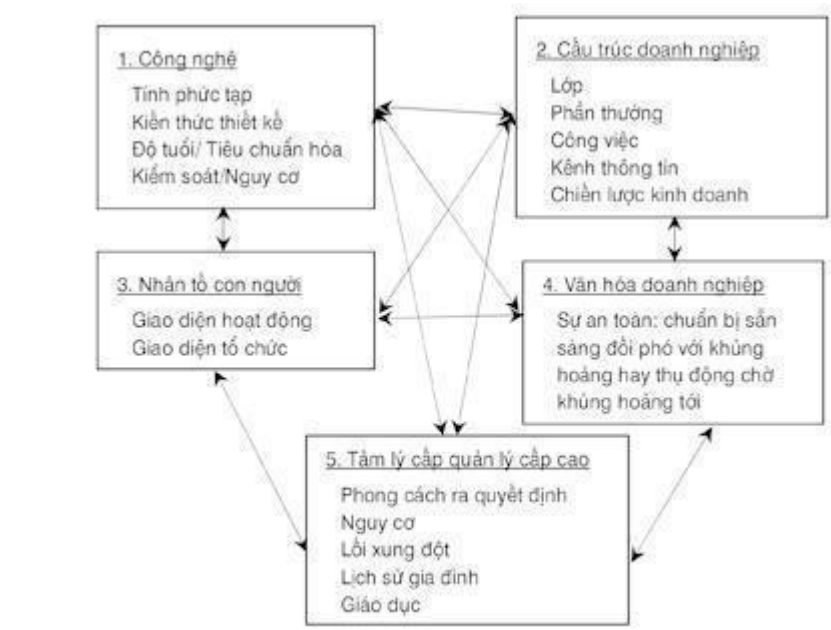
Các hệ thống khủng hoảng

Theo Hình B-4, tất cả các khủng hoảng đều là kết quả của sự sụp đổ trong những hệ thống phức tạp. Thực vậy, những hệ thống này cũng đồng nghĩa với những doanh nghiệp phức tạp. Hình B-4 chỉ ra rằng, mỗi doanh nghiệp phải có một tập hợp công nghệ cần

thiết để thực hiện công việc kinh doanh của mình. Trong thế giới hiện nay, không thể thiếu công nghệ thông tin. Nếu không được quản lý hợp lý, những công nghệ thông tin này sẽ chỉ là nguồn gốc của những cuộc khủng hoảng nghiêm trọng hoặc khiến chúng thêm trầm trọng.

Tất cả các doanh nghiệp đều được tổ chức theo một cấu trúc nhất định. Cơ cấu quản lý khủng hoảng không nhất thiết phải giống với cơ cấu thực hiện công việc kinh doanh hàng ngày. Nếu doanh nghiệp tiêu phí quá nhiều thời gian vào việc chuyển đổi từ cấu trúc kinh doanh sang cấu trúc quản trị khủng hoảng, khủng hoảng sẽ nghiêm trọng hơn.

Một biến khác cũng quan trọng không kém là yếu tố con người. Tất cả các công nghệ đều do con người tạo ra và sử dụng mà bất kỳ thứ gì mang đặc tính của con người, của doanh nghiệp thì đều có thể phạm sai lầm. Thực vậy, một trong những nguồn lỗi phổ biến nhất là trong khâu thiết kế các bảng điều khiển ví dụ như trong lò phản ứng hạt nhân hay trong phòng mổ bệnh viện.


1. Công nghệ
Tính phức tạp
Kiến thức thiết kế
Độ tuổi/ Tiêu chuẩn hóa
Kiểm soát/Nguy cơ
2. Cấu trúc doanh nghiệp
Lớp
Phần thưởng
Công việc
Kênh thông tin
Chiến lược kinh doanh
3. Nhân tố con người
Giao diện hoạt động
Giao diện tổ chức
4. Văn hóa doanh nghiệp
Sự an toàn: chuẩn bị sẵn sàng đối phó với khủng hoảng hay thụ động chờ khủng hoảng tới
5. Tâm lý cấp quản lý cấp cao
Phong cách ra quyết định
Nguy cơ
Lối xung đột
Lịch sử gia đình
Giáo dục

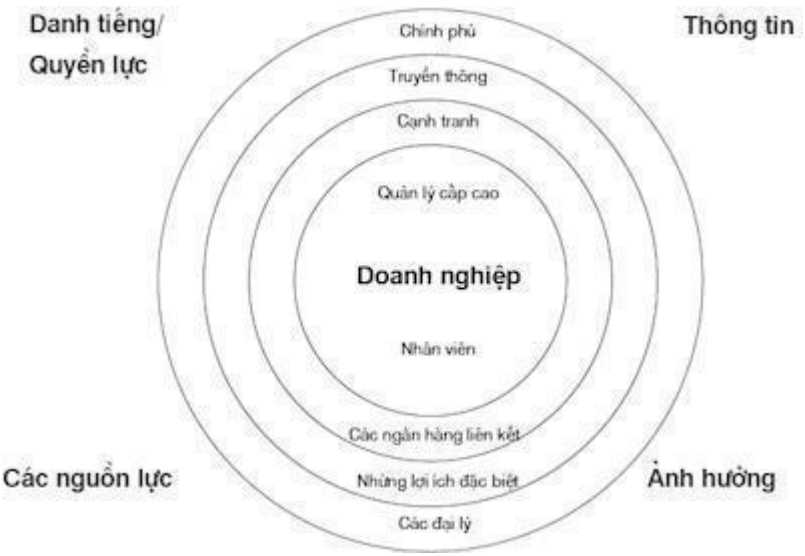
Hình B-4: Các hệ thống khủng hoảng

Ngoài ra, một nguồn lỗi khác là văn hóa doanh nghiệp – cụ thể là mức độ đánh giá sự an toàn và sử dụng các nguồn lực để bảo vệ sự an toàn này. Thực tế như chúng ta đã thấy ở Chương 1, có một sự khác biệt lớn giữa các doanh nghiệp đã chuẩn bị, tiên phong chủ

động đón đầu khủng hoảng với các doanh nghiệp thụ động, chỉ khi khủng hoảng đến mới có phản ứng lại. Cuối cùng, tâm lý của lãnh đạo cấp cao là nhân tố quan trọng quyết định mức độ quan tâm của doanh nghiệp dành cho quản trị khủng hoảng.

Các cổ đông và ảnh hưởng của họ

Cổ đông là tất cả các bên, có thể là doanh nghiệp, ảnh hưởng đến hoặc bị ảnh hưởng bởi những cuộc khủng hoảng lớn. Trong thế giới hiện nay, các doanh nghiệp đều bị ảnh hưởng bởi vô số các cổ đông. Hình B-5 chỉ ra rằng sự khác biệt của các cổ đông không chỉ nằm trong mối quan hệ gần gũi của cổ đông với doanh nghiệp mà còn ở cách ảnh hưởng của họ đối với doanh nghiệp. Ví dụ, các cổ đông khác nhau ở lượng thông tin họ sở hữu, ở tầm ảnh hưởng về mặt chính trị xã hội, ở thế lực hay danh tiếng, ở các nguồn lực của họ.



Hình B-5: Các cổ đông khủng hoảng

Một chương trình quản trị khủng hoảng lý tưởng

Bảng B-2 thể hiện các thành phần của một chương trình quản trị khủng hoảng lý tưởng. Chẳng hạn, các doanh nghiệp chủ động coi quản trị khủng hoảng là một trong những ưu tiên hàng đầu của mình. Nói cách khác, quản trị khủng hoảng được coi là một phần không thể tách rời trong quản lý doanh nghiệp.

Bảng B-2: Các thành phần của một chương trình quản trị khủng hoảng lý tưởng
1. Quản trị khủng hoảng là ưu tiên hàng đầu của doanh nghiệp.
2. Danh mục đầu tư khủng hoảng thiết thực.
3. Luôn nâng cao trình độ phát hiện dấu hiệu cảnh báo/ thăm dò/ chính sách ngăn chặn thiệt hại, v.v...
4. Luôn kiểm tra các hệ thống: công nghệ và văn hóa.
5. Luôn đưa các cổ đông vào trong các kế hoạch quản trị khủng hoảng của doanh nghiệp.
6. Chuẩn bị các chương trình đào tạo/ giả lập quản trị khủng hoảng.
7. Tích hợp quản trị khủng hoảng vào quản lý chất lượng tổng thể, An toàn, Quản trị sản phẩm, Môi trường luận (thuyết cho môi trường quan trọng hơn di truyền trong sự phát triển văn hoá) và lập kế hoạch chiến lược.

Mục thứ hai, danh mục đầu tư khủng hoảng thiết thực nghĩa là một cách lý tưởng nhất, doanh nghiệp nên chuẩn bị trước cho ít nhất một khủng hoảng trong mỗi danh mục khủng hoảng đã được chỉ ra ở Hình B-2 và Bảng B-1.

Kết luận

Quản trị khủng hoảng tích cực có những yêu cầu sau đây:

1. Dự đoán và chuẩn bị trước cho nhiều khủng hoảng.

2. Thu thập và phân tích các dấu hiệu cảnh báo đi kèm với khủng hoảng.

3. Xây dựng sớm các cơ chế ngăn chặn thiệt hại, ngăn không cho lan rộng.

4. Thành lập và đào tạo các đội quản trị khủng hoảng để có một lực lượng chuyên gia cần thiết xử lý các khủng hoảng.

5. Liên tục sửa chữa những điểm có thể cản trở tính hiệu quả của quản trị khủng hoảng trong văn hóa doanh nghiệp.

6. Dự đoán và đưa các cổ đông vào trong các kế hoạch và tiến trình khủng hoảng.

Các doanh nghiệp bị động chủ yếu chỉ có thể phản ứng lại trước những khủng hoảng "đã được xác định" sau khi chúng xảy ra. Quản trị khủng hoảng phản ứng lại cũng chủ yếu sử dụng các công cụ của QLRR.

Cuối cùng, hình B-6 thể hiện sự đối lập giữa QLRR, HĐKDLT, CC và quản trị khủng hoảng tiên phong thực hiện. Chỉ có duy nhất quản trị khủng hoảng tiên phong thực hiện mang tính hệ thống và bởi vậy nó bao gồm tất cả các khía cạnh của một quản trị khủng hoảng hiệu quả.

	Quản lý rủi ro	Lập kế hoạch kinh doanh liên tục	Truyền thông trong khủng hoảng	Quản lý khủng hoảng
Tiên phong thực hiện?	Giới hạn	Giới hạn	Giới hạn	Có
Dấu hiệu?	Không	Không	Không	Có
Ngăn chặn sự phá hủy?	?	?	Không	Có
Tổ chức/ hệ thống?	?	Có	Không	Có
P thấp/ C cao?	Không	Không	Không	Có
Thể trạng?	Có	Có	Có	Có
Tâm lý?	Không	?	?	Có
Tinh thần?	Không	Không	Không	Có

Hình B-6: So sánh QLRR, HĐKDLT, CC và quản trị khủng hoảng

LÝ THUYẾT VỀ HỆ THỐNG THĂM DÒ CÔNG THỨC HÓA VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ PHỨC TẠP

Trong nhiều cuốn sách, Russ Ackoff, C. West Churchman và tôi đã giải thích bản chất của các hệ thống thăm dò khác nhau. Các hệ thống thăm dò là các hệ thống nguyên mẫu tiến hành các thăm dò hoàn toàn độc lập. Những hệ thống này đã xuất hiện nhiều trong tiến trình lịch sử của con người. Về cơ bản, những hệ thống này khác nhau về những gì chúng coi là tri thức – tức là những gì chúng định nghĩa là tri thức và những điều kiện mà theo đó một người được cho là đã đạt được những kiến thức về một vấn đề quan trọng.

Một trong những kết quả quan trọng nhất của việc nghiên cứu so sánh các hệ thống thăm dò là việc công nhận rằng một số hệ thống chỉ phù hợp với những vấn đề được cấu trúc rõ ràng. Ngược lại, có những hệ thống chỉ phù hợp với những vấn đề có cấu trúc không rõ ràng. Thật không may, việc miêu tả chi tiết những hệ thống này nằm ngoài mục đích của phụ lục này. Chỉ cần nói rằng những hệ thống phù hợp cho những vấn đề có cấu trúc không rõ ràng chỉ đánh giá những xung đột sâu sắc giữa các cổ đông như một người hướng dẫn quan trọng và thậm chí như một điều kiện tiên quyết cần thiết để thăm dò. Những hệ thống này chắc chắn không coi xung đột như một trở ngại cho việc thăm dò. Thay vào đó, chúng sử dụng những xung đột sâu sắc giữa các cổ đông về bản chất và định nghĩa một vấn đề nhằm khám phá những giả thuyết khác biệt về quan điểm riêng. Thực tế, những giả thuyết không đồng nhất này là phần cơ bản của "sự lộn xộn". Người ta không thể lờ những giả thuyết này đi hay mong ước chúng biến mất. Kết quả cuối cùng là khả năng chịu đựng và quản lý xung đột là một phần không thể thiếu trong tiến trình quản trị khủng hoảng. Tóm lại, về căn bản sự khác biệt giữa các hệ thống thăm dò

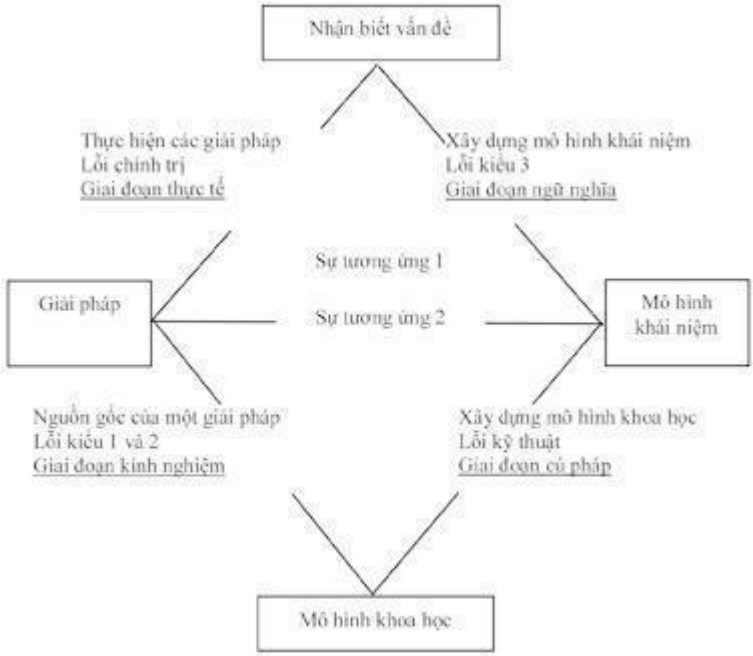
liên quan đến việc công nhận "quản lý lộn xộn" như một hoạt động thăm dò và như một thành phần quan trọng của hoạt động thăm dò đó.

Mô hình hệ thống khoa học và quản trị khủng hoảng

Thay vì chỉ miêu tả chung chung các hệ thống thăm dò, tôi xin trình bày hai mô hình hệ thống để hiểu được (1) khoa học và (2) quản trị khủng hoảng. Hai mô hình này hé lộ tính phức tạp của cả hai hoạt động và bởi vậy giải thích tại sao mỗi hệ thống lại là một mớ lộn xộn không được tổ chức hoặc ít nhất tại sao lại có những mặt quan trọng nhưng lại được tổ chức lộn xộn.

Năm 1974, tôi và Francisco Sagasti công bố một mô hình hệ thống thăm dò khoa học chung. Chúng tôi chỉ gọi nó đơn giản là "mô hình kim cương" (xem Hình C-1). Mục đích nhằm thể hiện chỗ liên quan giữa các đặc điểm chính của yêu cầu khoa học với những đặc điểm khác, liên quan như thế nào và tại sao chúng lại phụ thuộc vào nhau. Theo mô hình kim cương, yêu cầu khoa học thông thường bắt đầu từ những hoạt động trên cùng – "sự công nhận hay cảm nhận" của vấn đề. Tôi nói "thông thường" vì một trong những mục đích của mô hình này là chỉ ra rằng có thể bắt đầu thăm dò từ bất kỳ điểm nào. Và cũng có rất nhiều hướng, đường lối, cách mà con người có thể thực hiện thông qua mô hình này.

Với nhiều cách, nguồn gốc phát sinh của vấn đề bí mật không kém nguồn gốc của vũ trụ. Chúng ta nghĩ rằng chúng ta biết câu trả lời nhưng ngay sau khi chúng ta sắp xếp có hệ thống kiến thức của chúng ta, các luận cứ trở nên tối tăm và theo từ ngữ dùng trong cuốn sách này, chúng lộn xộn và không có tổ chức.


Nhận biết vấn đề
Thực hiện các giải pháp
Lỗi chính trị
Giai đoạn thực tế
Xây dựng mô hình khái niệm
Lỗi kiểu 3
Giai đoạn ngữ nghĩa
Sự tương ứng 1
Giải pháp
Sự tương ứng 2
Mô hình khái niệm
Nguồn gốc của một giải pháp
Lỗi kiểu 1 và 2
Giai đoạn kinh nghiệm
Xây dựng mô hình khoa học
Lỗi kỹ thuật
Giai đoạn cú pháp
Mô hình khoa học

Hình C-1: Mô hình kim cương yêu cầu khoa học: tư duy hệ thống kỷ luật tương tác.

Theo mục đích của phụ lục này, các vấn đề là những lộn xộn được tổ chức "một cách tương đối" được trích ra từ những lộn xộn không được tổ chức cao hơn nhằm mục đích quản lý tốt hơn những lộn xộn hiện tại và trong tương lai. Mỗi khía cạnh của vấn đề này đều quanh co và khó hiểu. Ví dụ, "trích", "quản lý", "tốt hơn" nghĩa là gì? "Trích" là hành động khi vấn đề không được "đưa ra", nhưng thay vào đó lại được "lấy" từ "thực tế". Có nghĩa là các vấn đề không từ trên trời rơi xuống và khi xuống mặt đất đã được tổ chức rõ ràng, mà là kết quả các hoạt động của con người và việc trích xuất cũng như định hình các hoạt động này chỉ là hai việc mà thôi.

Đúng là như thế, nhiều vấn đề được "đưa ra" theo nghĩa chúng đơn thuần chỉ là sự mở rộng của các vấn đề đã được định nghĩa trước đó thuộc về kỷ luật, lĩnh vực, nghề nghiệp, v.v... của một ai đó. Nghĩa là kỷ luật của một người tạo ra các vấn đề. Tuy vậy, cho dù xảy tra trường hợp này, tình huống không phải hoàn toàn rõ ràng, khi một ai đó phải giải thích "sự mở rộng" này như thế nào. Không nghi ngờ gì nữa, "cảm nhận vấn đề" là một trong những hoạt động sáng tạo của con người. Hoạt động sáng tạo nhất chắc

chắn phải là "phát minh vấn đề" như trong trường hợp của Freud, Gödel và Einstein.

John Deway coi "cảm nhận vấn đề" là một hoạt động mang bản chất đạo đức, với ý nghĩa rằng nhiều vấn đề bắt nguồn ở sự giận dữ tinh thần. Ví dụ, nhiều vấn đề tối quan trọng của chúng ta bắt nguồn từ những giận dữ tinh thần như "Sao họ (Nhà thờ Thiên chúa giáo, Enron, thống đốc bang California, hay tương tự) có thể làm như vậy hoặc không làm được những việc như vậy?" Chắc chắn, nhiều khủng hoảng phát sinh trong những cơn giận dữ tinh thần và theo nghĩa này, khủng hoảng mang nhiều đặc điểm đạo đức không thể chối bỏ.

Mấu chốt là các vấn đề được trích ra từ những đống lộn xộn và quá trình trích xuất này bản thân nó cũng là một trong những vấn đề quan trọng của cuộc sống. Chú ý rằng khi nói như vậy – nói câu ngay trước câu này – tôi đã tự phản chiếu chính mình, một trong những dấu hiệu của tư duy triết học. Tôi đang đưa mô hình này hay tư duy về các vấn đề quay trở về chính nó.

Đường chéo phía trên bắt đầu từ cảm nhận vấn đề, sự tồn tại hay "công nhận mờ nhạt" của một vấn đề, đến sự tồn tại của một mô hình dựa trên khái niệm của vấn đề chứng tỏ quá trình xây dựng một mô hình dựa trên khái niệm hay sự tượng trưng của cảm xúc ban đầu. Nó thể hiện nghĩa hoặc giai đoạn lập công thức vấn đề của giải quyết vấn đề khoa học bởi vì đến mức này, chúng ta chỉ quan tâm chủ yếu đến nghĩa rộng của một vấn đề. Chúng ta quan tâm đến sự lựa chọn ban đầu các môn học, các ngôn ngữ để thể hiện "nghĩa hoặc định nghĩa cơ bản" của vấn đề.

Chú ý rằng xét theo mô hình kim cương, quá trình định nghĩa là một phần trong toàn bộ quá trình thăm dò. Định nghĩa không phải là một quá trình bản chất tồn tại biệt lập với thăm dò. Thay vào đó, định nghĩa là một công cụ có thể cho phép hoặc cản trở quy trình thăm dò. Như vậy, nó không thể bị tách ra một cách gượng gạo khỏi dây neo. Định nghĩa không thể nào tồn tại hoặc hoạt động tách rời khỏi hệ thống mà nó là một phần trong đó. Bởi vậy, nếu tách riêng ra chúng ta không thể hiểu được nó. Trái ngược với các lỗi số liệu loại I và II, lỗi gắn với thời kỳ này của quá trình giải quyết vấn đề khoa học được gọi là lỗi loại III, hay ngắn gọn là E3. E3 được định nghĩa là "lỗi giải quyết vấn đề 'sai' một cách chính xác". Nó cũng được định nghĩa là "khả năng giải quyết vấn đề 'sai' khi một người đáng lẽ ra nên giải quyết vấn đề 'đúng'.

Bây giờ, 'đúng' và 'sai' chỉ là tương đối. Nếu chúng ta biết chắc

rằng đang giải quyết vấn đề sai, chúng ta đang phạm lỗi E3. Quan trọng hơn, vấn đề ban đầu đã được tổ chức rõ ràng để không cần phải thành lập công thức vấn đề hay cấu trúc hệ thống! Thậm chí, trong trường hợp này sẽ vẫn còn những tranh chấp lớn về việc cho dù chúng ta có đang thật sự "giải quyết vấn đề 'đúng' hay không".

Mấu chốt là giai đoạn giải quyết vấn đề khoa học này nhằm kêu gọi sự chú ý đến thực tế rằng việc quyết định lỗi E3 chỉ có thể thực hiện nếu chúng ta đưa ra ít nhất hai miêu tả khác nhau cho cùng một vấn đề. Bởi vậy, quá trình giải quyết vấn đề khoa học ít nhất cần đến các phương pháp thăm dò thành lập dựa trên xung đột – nghĩa là thách thức của những giả thuyết khác nhau. Đây chỉ là một trong nhiều cách yêu cầu khoa học kêu gọi các hệ thống thăm dò hiện tại theo cách sử dụng thông thường hoặc rộng khắp.

Cho dù luôn có khả năng xem lại nhằm mục đích xem xét lại quá trình khái niệm hóa ban đầu – mô hình kim cương không nhằm ám chỉ rằng quy trình này mang tính tuyến tính và chỉ thực hiện theo một chiều – quá trình thành lập công thức vấn đề kết thúc bằng mô hình vấn đề dựa trên khái niệm. Mô hình dựa trên khái niệm này trình bày các biến chính và những đặc điểm chung của một vấn đề. Đây vẫn chưa phải là một mô hình vấn đề khoa học chính xác cho dù nhiều đặc điểm của mô hình thường đi cùng nhau để chúng không thể dễ dàng phân biệt với nhau. Cuối cùng, mô hình kim cương tồn tại để thể hiện các biến khác nhau và các quy trình bản chất trong thăm dò khoa học và thể hiện rằng chúng không tách biệt với nhau. Một trong những định nghĩa cơ bản và đặc điểm của những hệ thống này là chúng hoàn toàn không thể tách biệt khỏi nhau.

Mục đích của giai đoạn tiếp theo là xây dựng – sử dụng các công cụ toán học, biểu đồ, và kiến thức vật lý, xã hội và các quy trình lịch sử – một sự thể hiện chính xác hoặc "mô hình chính xác" của vấn đề. Giai đoạn này được gọi là giai đoạn cú pháp của giải quyết vấn đề khoa học. Thời kỳ này phải có kiến thức chuyên sâu về các quy tắc để xây dựng mô hình chính xác từ câu chữ hoặc những mô hình dựa trên khái niệm và khả năng thực hiện những quy tắc này để xây dựng một mô hình khoa học.

Khoa học có rất nhiều ví dụ về các mô hình xuất sắc. Một trong những mô hình xuất sắc nhất chắc chắn chính là việc Einstein đã chuyển những thí nghiệm, suy nghĩ hoàn toàn mang tính trực giác, những khái niệm về thời gian, không gian, khối lượng, trọng lượng thành những công thức toán học phức tạp. Đường tương

ứng dọc đầu tiên giữa cảm giác ban đầu của một vấn đề và sự thể hiện khoa học "chính xác" của vấn đề này không nên được hiểu là sự tương ứng giữa "thực tế bên ngoài chủ quan" với "ý kiến chủ quan bên trong". Điều này sai, hoàn toàn sai. Cho dù "thực tế" là gì, trong suy nghĩ và văn hóa của chúng ta, đó vẫn là "sự thể hiện" như bất kỳ những vật khác. Nếu kinh nghiệm và tri thức con người sắp xếp bất kỳ cái gì, đó là "cảm giác hoặc sự tồn tại" của một vấn đề.

Điều này không nhằm phủ định sự tồn tại của vật thể hoặc khủng hoảng bên ngoài mà nhằm phủ định rằng cho dù "chúng có là gì" chăng nữa, chúng vẫn không được suy nghĩ và kinh nghiệm của chúng ta thừa nhận độc lập. Theo nghĩa này, sự khác biệt phổ biến giữa "chủ quan" và "khách quan" phải được hoàn toàn phân biệt từ việc sử dụng thông thường. Đây là sự chuyển đổi từ triết học sơ khai trước đây. Nó cản trở tri thức và thăm dò hơn là giúp đỡ. Các nhà triết học hiện đại đã không chấp nhận quan niệm rằng bộ óc con người là những tấm bảng trắng không tham gia chủ động vào kinh nghiệm của thế giới. John Dewey chắc chắn đã không chấp nhận quan niệm này và ông gọi nó là "lý thuyết tri thức khán giả".

Giai đoạn tiếp theo bao gồm việc chuyển một giải pháp sang mô hình khoa học hoặc chung chung hơn là kiểm tra một giả thuyết khoa học theo kinh nghiệm. Vì vậy, đây là giai đoạn kinh nghiệm của giải quyết vấn đề khoa học. Và giai đoạn này cũng liên quan đến lỗi thống kê loại I và II.

Chú ý rằng giải pháp ở đây không nhất thiết phải là giải pháp cho vấn đề ban đầu mà là giải pháp cho mô hình khoa học của vấn đề, ngược lại mô hình này lại phụ thuộc vào mô hình dựa trên khái niệm của vấn đề. Bởi vậy, giải pháp ít nhất được tách khỏi vấn đề ban đầu hai lần. Điểm chính ở đây là một lần nữa chúng ta thấy sự phụ thuộc của toàn bộ quy trình vào kinh nghiệm và tri thức của con người. Khoa học hoàn toàn là một sự nghiệp con người.

Giai đoạn cuối – thực hiện – là giai đoạn thực tế của giải quyết vấn đề khoa học. Giai đoạn này liên quan đến các biện pháp xã hội và chính trị để một giải pháp được chấp nhận và thực hiện trong một doanh nghiệp phức tạp nhằm gỡ bỏ những khó khăn ban đầu. Bởi vậy, giai đoạn triển khai kiểm tra xem liệu một vấn đề có thể được gõ bỏ hoặc quản lý trong thực tế hay không, chứ không phải là chỉ trong lý thuyết. Giai đoạn thực thi cũng kiểm tra xem liệu đưa các giải pháp vào thực tế có làm nảy sinh những khó khăn mới hay đòi hỏi những công thức mới hay không. Bởi vậy quy trình này được lặp đi lặp lại.

Xin lưu ý rằng không cần phải yêu cầu mô hình này phải hoạt động theo bất kỳ phương hướng nào hay bắt đầu ở bất cứ điểm nào. Thực tế các mẫu thăm dò riêng có thể được xác định qua những chiều hướng đặc biệt thông qua những mô hình đi kèm. Điều cần thiết ở đây là thăm dò khoa học là một hệ thống có tính kết nối chặt chẽ và chủ động cao. Những thành phần khác nhau của hệ thống không thể tồn tại hoặc hoạt động biệt lập với nhau.

Cuối cùng, lưu ý rằng quá trình định nghĩa bất kỳ sự việc gì cũng tương đương với quá trình thăm dò được thể hiện trong mô hình kim cương. Có nghĩa là cảm giác ban đầu của vấn đề cũng tương tự như làm việc hoặc bắt đầu định nghĩa một vấn đề. Định nghĩa của một vấn đề bởi vậy là kết quả của thăm dò chứ không phải bắt đầu.

Bây giờ, chúng ta ở vị trí tốt hơn để hiểu sự khác biệt giữa các vấn đề được tổ chức tốt và không tốt. Những vấn đề được tổ chức tốt là những vấn đề mà mô hình kim cương chỉ cần lặp đi lặp lại vài lần là đủ để định nghĩa và giải pháp gặp nhau. Việc triển khai cũng nhằm gỡ bỏ vấn đề ban đầu. Nói cách khác, lộn xộn thường giảm dần theo thời gian. Những vấn đề được tổ chức kém lại ngược lại. Theo thời gian những vấn đề này càng tồi tệ hơn và những lộn xộn trong đó ngày càng phát triển hơn đôi khi không thể kiểm soát được. Sự khác biệt này là thường xuyên nhưng không phải là luôn luôn, sự khác biệt giữa thảm họa và khủng hoảng. Suy nghĩ rằng thảm họa luôn được tổ chức tốt hơn và khủng hoảng tổ chức kém hơn không phải luôn luôn đúng vì trong thế giới phức tạp hiện nay, cả thảm họa và khủng hoảng là những phần không thể thiếu của những lộn xộn hiện nay.

Mô hình kim cương của quản trị khủng hoảng

Hình C-2 là mô hình kim cương song song hoặc bổ sung cho quản trị khủng hoảng. Nó cũng tương tự như Hình C-1. Theo hiểu biết của tôi, đây là mô hình đầu tiên thuộc loại này dành cho quản trị khủng hoảng. Mục đích của mô hình này là thể hiện đầy đủ các hoạt động tương quan lẫn nhau của quản trị khủng hoảng.

Cảm nhận sự đe dọa
Thiết kế lại việc học tập và các hệ thống
Tác động: Quá khứ & tương lai
Giai đoạn sau
Kiểm tra các QLKH hệ thống tổn hại, xác định mục tiêu
Yếu tố tiên phong: Trước kỳ hạn
Giai đoạn trước
Sự tương ứng 2
Ngăn chặn sự phá hủy
Đánh giá khủng hoảng
Sự tương ứng 1
Đạo luật khủng hoảng
Tác động: Hiện tại
Giai đoạn toàn bộ
Đào tạo QLKHT lên kế hoạch khủng hoảng phát triển hệ thống
Yếu tố tiên phong: Trước kỳ hạn
Giai đoạn trước
KHỦNG HOẢNG
Khả năng khủng hoảng

Hình C-2: Mô hình kim cương của quản trị khủng hoảng: tư duy hệ thống tương tác

Theo kiểu giống như Hình C-1, những hoặc chính xác hơn một mô hình kim cương dành cho quản trị khủng hoảng bắt đầu bằng sự công nhận một mối đe dọa tiềm năng bên trong hoặc bên ngoài doanh nghiệp. Ở đây, bản chất đầy đủ của mối đe dọa vẫn chưa được xác định, chỉ có nghĩa rằng có khả năng thực hiện chểnh mảng công việc. Quá trình xây dựng một mô hình dựa trên khái niệm hoặc mô hình ban đầu của đe dọa bao gồm việc sử dụng mô hình được thể hiện trong Hình C-1 hoặc cái gì đó tương tự. Có nghĩa là mô hình đó là nền tảng để tiến hành một cuộc kiểm toán hay đánh giá đe dọa của một doanh nghiệp.

Ở đây không phải là mô hình trong hình C-1 là mô hình để đạt được nó mà là phải sử dụng một công cụ nào đó để tiến hành một cuộc kiểm toán ban đầu hay sơ khai để doanh nghiệp có thể bắt đầu đánh giá một cách có hệ thống những đe dọa và nguy cơ mà doanh nghiệp đang phải đối mặt. Đánh giá ban đầu thiết lập tinh thần chung cho những nỗ lực sau này. Quá trình này cần phải xem xét lại nhưng nó trở thành một phần quan trọng trong giai đoạn "trước" của quản trị khủng hoảng.

Giai đoạn tiếp theo bao gồm việc sử dụng những đánh giá ban đầu để phát triển những khả năng tổ chức cần thiết cho quản lý một khủng hoảng thật sự. Trong các kế hoạch khủng hoảng, điều này nghĩa là đào tạo một đội quản trị khủng hoảng. Việc này cũng bao

gồm mô phỏng khủng hoảng.

Thậm chí với những kế hoạch, sự chuẩn bị và khả năng tốt nhất, tất cả các chuyên gia và học giả khủng hoảng đều nhất trí rằng một cuộc khủng hoảng lớn vẫn có thể xảy ra trong mỗi doanh nghiệp. Bởi vậy, giai đoạn tiếp theo bao gồm việc ban hành những kế hoạch khủng hoảng, chuẩn bị và những khả năng của doanh nghiệp. Đó là giai đoạn "trong" của quản trị khủng hoảng. Thực tế, chính sách ngăn chặn thiệt hại song song với giai đoạn giải pháp của giải quyết vấn đề khoa học.

Cuối cùng, liên tục học hỏi là bài kiểm tra thực tế khả năng và sự sẵn sàng triển khai quản trị khủng hoảng của một doanh nghiệp.

Lưu ý rằng, trong trường hợp giải quyết vấn đề khoa học, định nghĩa khủng hoảng thường thay đổi đột ngột khi chúng ta xoay tròn mô hình kim cương. Nói cách khác, định nghĩa khủng hoảng không thể được tách riêng ra từ mô hình hệ thống của khủng hoảng. Theo ngôn ngữ hệ thống, định nghĩa những thuật ngữ và sự kiện quan trọng không thể tách rời khỏi quá trình chuẩn đoán và điều trị chúng.